Cooking up a Business

Afbeelding I Foto demo HAAGEN

Innovatieve Interventie Opdracht

Afstudeer onderzoeksopdracht 2e aanbieding

Henriëtte Goijen

2161887

12-06-2015

Praktijkbegeleider W. van der Schoor

HAAGEN Industrieweg 5, 5111ND Baarle-Nassau

TITELBLAD

Kennis is macht, kennis delen is kracht.

Afbeelding 2 Cooking business, © **(Business)**

Henriëtte Goijen

2161887

12 Juni 2015

Praktijkbegeleider: W. van der Schoor

Studieloopbaanbegeleider: D. de Laat

HAAGEN Industrieweg 5, 5111ND Baarle-Nassau

SAMENVATTING

'Ontwikkelen', 'training' en 'groei' zijn hoofdtermen die bij HAAGEN Fire Training Products Baarle Nassau (hierna te noemen: "HAAGEN") centraal staan in het creëren van trainingsoplossingen voor brandweer en bedrijfshulpverlening. Deze hoofdtermen zijn meegenomen in een onderzoek, 'Wij Willen Ontwikkeling (hierna te noemen Ontwikkel-onderzoek), naar de ontwikkelbehoefte en mogelijkheden van de medewerkers van HAAGEN. (Goijen, 2015) Naar aanleiding van het advies[1] dat voortgekomen is uit voornoemd onderzoek, is een innovatieve interventie ontwikkeld. De innovatieve interventie, het product, heeft als doel om ontwikkelgericht werken te stimuleren bij medewerkers.

Dit rapport licht het ontwikkelde interventie toe. In de theoretische verantwoording wordt de gebruikte theorie en de aanleiding daarvoor besproken. Deze is opgesteld om een basis te leggen voor de ontwikkeling van het product. Bij de methodische verantwoording wordt ingegaan op de onderwerpen en de aanpak voor de opzet van dit product. Het product (de IIO) is een handleiding.

Deze handleiding is vormgegeven als een kookboek. De uitwerking van een recept wordt gebruikt als opbouw van de ontwikkelmanagementstijlen. Daarnaast heeft de handleiding het gemak en de eenvoud van een kookboek. Het doel (vorm) is om de handleiding bruikbaar te maken voor alle leidinggevenden, door de handleiding aan te passen aan de wensen en behoeftes van HAAGEN en haar leidinggevenden en het HR-werkveld. De titel van de handleiding is 'Cooking up a Business'. Hiervoor is gekozen om de connectie tussen vorm en inhoud te behouden. Het inhoudelijke doel is om leidinggevenden te ondersteunen in hun werkzaamheden die het ontwikkelgericht werken stimuleert bij de medewerkers van HAAGEN. Het doel voor de leidinggevenden is om hun medewerkers te stimuleren tot ontwikkelgericht werken door middel van gerichte managementactiviteiten.

Duidelijke communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers is ontzettend belangrijk voor zowel HAAGEN als andere bedrijven en het HR-werkveld om ontwikkelgericht werken te bevorderen. Sturing in hoe leidinggevenden hun medewerkers optimaal kunnen stimuleren wordt door middel van dit product mogelijk beter bereikt. 'Cooking up a Business' is niet zaligmakend, maar kan naar mijn overtuiging een nuttige bijdrage leveren aan HAAGEN en het HR-werkveld.

VOORWOORD

[1] Bijlage 2 Advies onderzoeksrapport "Wij Willen Ontwikkeling!", pagina 43

Voor u ligt de verslaglegging van het innovatieve interventie rapport dat is uitgevoerd voor de afstudeerstage van de opleiding Human Resource Management aan Fontys Hogescholen te Tilburg. De opleiding kent onder andere onderwerpen als 'organiseren', 'beoordelingssystemen', 'bedrijfsontwikkeling' en 'training- en coaching mogelijkheden'. Deze modules hebben, zo niet praktisch dan wel theoretisch, bijgedragen aan het verwezenlijken van deze innovatieve interventie opdracht. De onderzoeksopdracht, die hiervoor is uitgevoerd, is de leidraad geweest voor de gehele stageperiode. Aan de hand van het empirische onderzoek dat is verricht voor HAAGEN is hier een innovatieve interventie opgesteld welke inspeelt op het gegeven advies uit het empirische onderzoek.

Via deze weg wil ik HAAGEN en haar medewerkers bedanken voor de leerzame periode en voor de medewerking van iedereen. In het bijzonder wil ik Willem van der Schoor bedanken voor zijn begeleiding. Hij heeft mij met zijn expertise, adviezen en inzichten enorm geholpen. Verder wil ik mijn naaste omgeving (partner en familie) bedanken voor hun steun en mijn medestudenten en studieloopbaanbegeleider, Danielle de Laat, voor hun feedback.

Baarle Nassau, 12 Juni 2015

Henriëtte Goijen

COLOFON

Baarle-Nassau, 01/02/2015 – 12/06/2015

Titel

Cooking up a Business!

Omschrijving

Innovatief interventie rapport HAAGEN Fire Training Products

Auteur

Henriëtte Goijen, 2161887

Student HRM

Fontys Hogescholen

Locatie Tilburg, Nederland

Opdrachtgever

Dhr. W. van der Schoor

HAAGEN Fire Training Products.

Industrieweg 5

5111 ND Baarle Nassau

Fontys Hogescholen

Professor Goossenslaan 1

5022 DM Tilburg

Human Resource Development en psychologie

Begeleiding

Dhr. W. van der Schoor, namens HAAGEN Fire Training Products

Mw. D. de Laat , namens Fontys Hogescholen vanuit de opleiding Human Resource Management

Controle en goedkeuring

Fontys HRM Tilburg

(Beoordelaar)

Haagen Fire Training Products

(Opdrachtgever)

INHOUDSOPGAVE

Titelblad 2
Samenvatting 3
Voorwoord 3
Colofon 4
Hoofdstuk 1 Inleiding 7
Hoofdstuk 1.1 Bedrijfsbeschrijving 8
Hoofdstuk 1.2 Probleemstelling 8
Hoofdstuk 1.3 Praktijkvraagstuk 8
Hoofdstuk 1.4 Randvoorwaarden 9
Hoofdstuk 2 Doelstelling 9
Hoofdstuk 2.1 Praktijkdoel 10
Hoofdstuk 2.2 Stakeholders 10
Hoofdstuk 3 Het product 10
Hoofdstuk 3.1 Productomschrijving 11
Hoodfstuk 3.2 Werkwijze product 11
Hoofdstuk 3.3 Advies Persoonlijkheidsprofieltest 12
Hoofdstuk 4 Theoretische verantwoording 13
Hoofdstuk 4.1 Persoonlijkheid 14
Hoofdstuk 4.2 DISC 14
Hoofdstuk 4.3 Managemenstijlen gericht op ontwikkeling 17
Hoofdstuk 4.3.1 Competing Values Framework 18
Hoofdstuk 4.4 Managementactiviteiten 18
Hoofdstuk 5 Methodische verantwoording 21
Hoofdstuk 5.1 Verantwoording onderwerpen 21
Hoofdstuk 5.1.1 Verantwoording ontwikkelmanagementstijlen 21
Hoofdstuk 5.1.2 Verantwoording DISC 22
Hoofdstuk 5.1.3 Verantwoording managementactiviteiten product 22
Hoofdstuk 5.2 Verantwoording samenhang onderwerpen 23
Hoofdstuk 5.2.1 Verantwoording stappenplan van product 26
Hoofdstuk 5.3 Verantwoording product 27
Hoofdstuk 5.4 Sociale innovatie product 29
Hoofdstuk 5.5 Verantwoording aanpak 29
Hoofdstuk 5.5.1 Beginfase 29
Hoofdstuk 5.5.2 Hoofdfase 30
Hoofdstuk 5.5.3 Eindfase 30
Hoofdstuk 6 Toetsing beroepspraktijk 32

Hoofdstuk 6.1 Toetsing HAAGEN 32
Hoofdstuk 6.2 Toetsing HR-werkveld 35
Hoofdstuk 6.3 Spanningsdriehoek 36
Hoofdstuk 6.3.1 Individu 36
Hoofdstuk 6.3.2 Organisatie 36
Hoofdstuk 6.3.3 Samenleving 36
Hoofdstuk 7 Discussie 37
Hoofdstuk 7.1 Beperkingen van de implementatie 38
Hoofdstuk 7.2 Reflectie 38
Hoofdstuk 8 Bibliografie 39
Hoofdstuk 9 Bijlagen 41
Bijlage 1 Samenvatting onderzoeksrapport "Wij Willen Ontwikkeling" 42
Bijlage 2 Advies onderzoeksrapport "Wij Willen Ontwikkeling!" 42
Bijlage 3 Organigram 43
Bijlage 4 DISC-profiel 44
Bijlage 5 Ontwikkel-managementstijlen 48
Bijlage 6 Managementactiviteiten 48
Bijlage 7 Interview feedback product 49
Bijlage 8 E-mail TTI Benelux 51
Bijlage 9 Planning 52
Bijlage 10 Mind-map IIO 54

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

In hoofdstuk 1 wordt het praktijkvraagstuk, de bedrijfsbeschrijving en de probleemstelling beschreven. Hetgeen de basis vormt voor de innovatieve interventie. Deze onderwerpen geven een beeld van de probleemsituatie bij HAAGEN. Daarnaast ondersteunen deze onderwerpen de aanzet tot de innovatieve interventie.

HOOFDSTUK 1.1 BEDRIJFSBESCHRIJVING

In hoofdstuk 1.1 wordt een beschrijving van de organisatie HAAGEN gegeven.

HAAGEN is een bedrijf in Baarle-Nassau dat zich gespecialiseerd heeft in het creëren van 's werelds beste trainingsoplossingen voor brandweer en bedrijfshulpverlening. HAAGEN is opgezet door de heer J. Haagen en is vier jaar geleden overgenomen door het Amerikaanse bedrijf LION. Hierdoor veranderde de cultuur van HAAGEN en is men momenteel bezig met de opzet van nieuwe HR-tools en de invulling hiervan. In korte tijd hebben veel veranderingen binnen het bedrijf plaatsgevonden. Deze veranderingen zijn op elke afdeling merkbaar. Er zijn vele personeelsmutaties geweest. (Haagen, 2015)

Momenteel zijn circa 80 medewerkers werkzaam bij HAAGEN, waarvan 65 op de hoofdvestiging in Baarle-Nassau. De werknemers zijn verdeeld over verschillende afdelingen. Om duidelijkheid in de organisatie structuur te geven, is een organigram[2] weergegeven van het bedrijf. Momenteel zit HAAGEN in een periode van verandering in de organisatiestructuur. Verder krijgt HAAGEN vanuit LION de toestemming om meer zelfvoorzienend te handelen. Dit wordt de komende periode toegepast en zal zorgen voor snellere bedrijfsprocessen. (Haagen, 2015)

HOOFDSTUK 1.2 PROBLEEMSTELLING

In hoofdstuk 1.2 wordt het feitelijke probleem van HAAGEN weergegeven. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk het effect en de gevolgen voor het huidige gedrag aangegeven.

Binnen HAAGEN is gebleken dat medewerkers die veel kennis hebben van het product of de dienst, die het bedrijf levert, doorgroeien naar de positie van leidinggevende. Door gebrek aan opleiding hebben deze leidinggevenden niet de kennis om hun team te stimuleren tot ontwikkelgericht werken. Een directe reactie binnen HAAGEN hierop is: 'De leidinggevende medewerker met de meeste kennis is als medewerker weggevallen uit het team' (Goijen, 2015). Dit kan leiden tot onrust in de groep en een scheve werkverdeling.

De balans is weggevallen en opnieuw zal moeten worden gezocht naar een goede teamsamenstelling. De medewerkers, die benoemd zijn tot leidinggevende, hebben in veel gevallen vaak niet de kennis om leiding te geven aan een team. Om hen optimaal te kunnen begeleiden is een hulpmiddel noodzakelijk.

Uit het Ontwikkel-onderzoek is ook naar voren gekomen dat de medewerkers van HAAGEN het gevoel hebben stil te staan in hun ontwikkeling. Daarnaast kwam uit dit onderzoek naar voren dat de medewerkers van HAAGEN het gevoel hebben dat hun leidinggevende niet inspeelt op hun behoefte.

HOOFDSTUK 1.3 PRAKTIJKVRAAGSTUK

[2]Bijlage 3 Organigram, pagina 44

In hoofdstuk 1.3 komt het vraagstuk naar voren dat voort is gekomen uit het onderzoek advies, het Ontwikkel onderzoek.

Empirisch onderzoek (Goijen, 2015) heeft aangetoond dat de medewerkers van HAAGEN zich optimaal willen ontwikkelen. Daarnaast heeft het Ontwikkel-Onderzoek aangetoond dat er onrust en een scheve werkverdeling bij de medewerkers van HAAGEN heerst. Dit is gebleken doordat onervaren leidinggevenden werkzaam zijn bij HAAGEN die de medewerkers niet optimaal kunnen stimuleren tot ontwikkelgericht werken. Uit dit onderzoek blijkt ook, dat door middel van gerichte managementstijlen ontwikkelgericht werken kan worden bereikt. Door gebruik te maken van passende sturing aan de leidinggevenden kan voor ontwikkelgericht werken bij de medewerkers worden gezorgd.[3] Dit wordt bereikt door een passende stijl toe te passen. In dit rapport zal meerdere malen worden verwezen naar het empirisch Ontwikkel-onderzoek. Daar is voor gekozen omdat de implementatie daardoor duidelijk wordt.

De vraag, die naar voren is gekomen, is:

'Hoe kunnen leidinggevenden met behulp van hun ontwikkelmanagementstijlen medewerkers stimuleren tot ontwikkeling?'

Het rapport is opgesteld als globaal kader voor de afstudeerstage bij HAAGEN en haar[4] moederonderneming LION Apparel Inc. (hierna te noemen: "LION"). Welke punten tijdens de stageperiode meegenomen werden om de innovatie te kunnen realiseren staan in dit rapport. Zo wordt getracht om de Human Resource (hierna te noemen: "HR") organisatie handvatten te geven, waarmee het algehele management naar een hoger sociaal niveau kan worden getild. Het gevolg daarvan kan zijn dat de medewerkers van HAAGEN ontwikkelgericht gaan werken door middel van sturing door hun leidinggevenden.

HOOFDSTUK 1.4 RANDVOORWAARDEN

De opdracht wordt uitgevoerd door één studente Human Resource Management om een innovatieve interventie voor HAAGEN en het algehele management te creëren. Gedurende een periode van 20 weken heeft de studente de tijd om een implementatie uit te werken. Uiterlijk een week voor het eind van de stage wordt het stageverslag opgeleverd.

HOOFDSTUK 2 DOELSTELLING

[3] Bijlage 1 Samenvatting Onderzoeksrapport Wij Willen Ontwikkeling! – H. Goijen, pagina 42
[4] In dit rapport zal wisselend 'hem' of 'haar' en 'zijn' en 'haar' gebruikt worden, deze zijn onderling inwisselbaar en zijn niet ter uitsluiting van andere sekse.

Om een duidelijk beeld te creëren over de doelstelling van de handleiding en de ontwikkeling daarvan wordt in hoofdstuk 2 het praktijkdoel, het kennisdoel en de stakeholders geschreven. Gekozen is voor een zo duidelijk en kort mogelijke omschrijving van deze drie onderwerpen.

HOOFDSTUK 2.1 PRAKTIJKDOEL

Het praktijkdoel is om leidinggevenden vanuit het HR-werkveld de mogelijkheid te bieden om hun medewerkers te managen om ontwikkelgericht werken te stimuleren door middel van een handleiding.

Medewerkers hebben allemaal hun eigen karaktereigenschappen. Deze karaktereigenschappen hebben invloed op de werkzaamheden en de communicatie tussen collega's. Om de optimale arbeidsverhoudingen, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden te kunnen bereiken is duidelijke communicatie van groot belang. De interventie, gericht op ontwikkelgericht werken tussen de leidinggevende en de medewerkers in het bijzonder, krijgt bijzondere aandacht.

Het leeuwendeel van de leidinggevenden van HAAGEN zijn onervaren in het stimuleren van ontwikkelgericht werken. Uit het Ontwikkel-Onderzoek is naar voren gekomen dat de medewerkers van HAAGEN ontevreden zijn over hun ontwikkelmogelijkheden en sturing daarbij van leidinggevenden.

HOOFDSTUK 2.2 STAKEHOLDERS

De medewerkers van HAAGEN, de organisatie en de leidinggevenden zijn de stakeholders. Bij de medewerkers worden ook de leidinggevenden begrepen. Per onderdeel wordt vermeld over welke medewerkers groep/individu het gaat.

HOOFDSTUK 3 HET PRODUCT

In hoofdstuk 3 wordt de handleiding uitgewerkt met daarbij de omschrijving, de werkwijze en mijn advies. Voor deze opzet is gekozen om eerst kennis te laten maken met de handleiding. Daarna volgt in hoofdstuk 5[5] de methodische verantwoording.

HOOFDSTUK 3.1 PRODUCTOMSCHRIJVING

In de productomschrijving wordt niet ingegaan op de inhoudelijke kennis en de theorie, maar wordt bewust alleen de concrete vorm besproken. De vorm is wat de gebruiker in eerste instantie kan verwachten voordat hij weet hoe de handleiding werkt. Daarna wordt de werkwijze uitgelegd opdat een link gelegd kan worden tussen de handleiding zelf en de inhoud.

De handleiding is een hulpmiddel voor leidinggevenden en werkgevers. Een hulpmiddel om medewerkers via ontwikkelmanagementstijlen te stimuleren tot ontwikkelgericht werken. De handleiding is bedacht ter ondersteuning van de werkzaamheden van leidinggevenden. Het doel is om bij die werkzaamheden ontwikkelgericht werken te stimuleren bij medewerkers.
De handleiding is in hardcopy uitgewerkt. Bij de uitvoering van de handleiding is gekozen voor gelamineerde bladzijden met een ringband. De handleiding heeft als titel: 'Cooking up a business'.

De indeling van de handleiding is opgedeeld in acht verschillende hoofdstukken. Vijf hoofdstukken zijn van toepassing op de werkzaamheden voor de leidinggevenden, de managementactiviteiten[6]. In de handleiding wordt ingegaan op de persoonlijkheidsprofielen van leidinggevenden en medewerkers.

De indeling van het boek is als volgt:

- Voorwoord
1. Inhoudsopgave
2. Uitleg
3. Coachen & Motiveren
4. Instrueren
5. Ontwikkelen
6. Samenwerken
7. Sfeer bepalen
8. Tips & Tops
- Nawoord

De vorm van de handleiding heeft als basis een kookboek. Zoals ook opgesteld in een kookboek worden acht ontwikkelmanagementstijlen[7] uitgelicht als "recepten". De ontwikkelmanagementstijlen zijn per stijl beschreven als ook welke kleur en betekenis eraan hangt. De managementstijlen zijn direct verbonden aan de DISC-persoonlijkheidsprofielen[8]. Bovenaan staat de kleur van het desbetreffende persoonlijkheidsprofiel aangegeven waardoor de gebruiker in één oogopslag de connectie kan zien.
De handleiding heeft een whiteboard-stift om aantekeningen te maken bij de verscheidene hoofdstukken. Belangrijk is dat voorafgaand aan het product de gebruiker een DISC-persoonlijkheidsprofieltest dient te hebben uitgevoerd.

HOOFDSTUK 3.2 WERKWIJZE PRODUCT

[5] Hoofdstuk 5 Methodische verantwoording, pagina 21
[6] Hoofdstuk 4.4 Managementactiviteiten, pagina 19
[7] Hoofdstuk 4.3 Managementstijlen gericht op ontwikkeling, pagina 17
[8] Hoofdstuk 4.2 DISC, pagina 15

In hoofdstuk 3.2 wordt de werkwijze van de handleiding toegelicht. Hier worden de concrete handelingen weergegeven, om de gebruiker kennis te laten maken met de handleiding voordat de theorie is uitgelegd.

De handleiding, 'Cooking up a business', heeft als leidraad de DISC-persoonlijkheidsprofielen. In de handleiding is een standaard van zes managementactiviteiten. Het is aan de gebruiker de beslissing te nemen, welke managementactiviteiten voor hem van toepassing zijn. Daardoor kan de handleiding aan de wensen van diverse organisaties en leidinggevenden voldoen.

Leidinggevenden en managers kunnen de handleiding gebruiken door eerst een DISC-persoonlijkheidsprofieltest af te laten nemen. Ook de medewerkers dienen een DISC- test te doen. Een dergelijke test kan uitgebreid of beknopt worden afgenomen.

Uit de DISC-test is een persoonlijkheidsprofiel gekomen dat een bepaalde ontwikkelmanagementstijl aangeeft. Deze stijl is de leidraad die de gebruiker aanhoudt voor het geval hij iets op wilt zoeken. De gebruiker bladert naar het gewenste hoofdstuk. Hij plaatst dan zijn ontwikkelmanagementstijl voor zich. Op de pagina, die de gebruiker voor zich heeft, staan tips en trucs specifiek op zijn profiel gericht. Ook staan op deze pagina tabellen met rode, blauwe, gele en groene profielen die de medewerkers moeten voorstellen. Hierdoor weet de gebruiker hoe zijn profiel moet inspelen op een medewerker met een rood, geel, groen of blauw profiel. Nogmaals: het is van belang is dat alle medewerkers van het bedrijf een Persoonlijkheidsprofieltest hebben afgenomen.

De handleiding biedt ondersteuning aan leidinggevenden in de uitvoering van managementactiviteiten aan de hand van hun ontwikkelmanagementstijl. De voorkeur van de leidinggevende, op de uitvoering op de managementactiviteiten, kan afwijken van de voorgeschreven ontwikkelmanagementstijl. Bij twijfel dient de leidinggevende advies in te winnen over de wijze waarop hij de managementactiviteiten uit kan voeren bij een HR-adviseur.

HOOFDSTUK 3.3 ADVIES PERSOONLIJKHEIDSPROFIELTEST

Om de handleiding te kunnen gebruiken is een DISC-test vooraf gewenst. Bij een uitgebreide test is de validiteit van de uitslag beter te waarborgen, terwijl bij een beknopte test dit niet het geval is. Een beknopte test is sneller uit te voeren en een beknopte test is in veel gevallen gratis. In het boek wordt vooraf het advies gegeven om een uitgebreide test af te nemen om zo optimaal mogelijk gebruik te kunnen maken van het boek. Dit is door de gebruiker zelf te bepalen. Een uitgebreide test kan tussen de 450,- en 700,- kosten. Dat ligt geheel aan het trainingsbureau of de instantie die deze test aanbiedt.

De handleiding geeft aan niet garant te staan voor de uitslagen van beknopte tests. Een uitgebreide test heeft een testduur van maximaal een half uur. Een beknopte test heeft een duur van maximaal tien minuten. Een beknopte test geeft meteen de uitslag op een bladzijde en een uitgebreide test wordt in een vervolg gesprek besproken. Tijdens een dergelijk gesprek worden alle punten aangehaald en wordt uitleg gegeven over de test zelf. Tevens dient een verslag van de uitslag van de test gemaakt te worden, opdat de gebruiker dit later nog door kan lezen.

Zelf geef ik geen concreet advies welke DISC-test het beste resultaat geeft, omdat elke organisatie een andere methode nodig heeft. Een bedrijf met 20 medewerkers kan een andere DISC-test prettiger vinden dan een bedrijf met 1500 medewerkers. Wel raad ik aan om een uitgebreide uitleg en DISC-

persoonlijkheidsprofiel te laten maken, zodat de organisatie een houvast heeft om de leidinggevenden richting te geven.

HOOFDSTUK 4 THEORETISCHE VERANTWOORDING

In hoofdstuk 4 worden deze hoofdonderwerpen besproken en uitgelegd. Daarnaast wordt de relevantie van de onderwerpen aangeduid.

Om in te kunnen spelen op de vraag van de HR-markt en de organisatie HAAGEN, dient eerst onderzoek gedaan te worden. De vraag vanuit de HR-markt en HAAGEN is als volgt geformuleerd:

'Hoe kunnen leidinggevenden met behulp van hun ontwikkelmanagementstijlen medewerkers stimuleren tot ontwikkeling?'

Het onderzoek richt zich op specifieke problematiek[9]. In de periode september 2014 tot en met januari 2015 is daar onderzoek naar gedaan, genaamd het "Ontwikkel-onderzoek". Het Ontwikkel-onderzoek gaat over de stimulatie van de ontwikkeling bij medewerkers van HAAGEN. Op dat moment werd dat volgens het management team van HAAGEN nog niet voldoende gedaan. In het onderzoek is onderzocht welke managementstijlen passen bij HAAGEN om bij leidinggevenden het ontwikkelgericht werken van de medewerkers te stimuleren. Op basis van het Ontwikkel-onderzoek en de uitkomsten daarvan is een mind-map[10] gecreëerd om tot een passend innovatief en innoverend product te komen.

Op basis van de verkregen informatie uit het Ontwikkel-onderzoek (Goijen, 2015) is naar voren gekomen dat *ontwikkelmanagementstijlen* de beste aansluiting geven. Om een product te kunnen implementeren dat aansluit op het onderzoek is het van belang om literatuuronderzoek te doen. Het Ontwikkel-onderzoek is gericht op de managementstijlen, persoonlijkheid en cultuur van HAAGEN.

De volgende onderwerpen zijn daaruit naar voren zijn gekomen:

- *Managementstijlen gericht op ontwikkeling*
- *Persoonlijkheid*
- *DISC*
- *Managementactiviteiten*

HOOFDSTUK 4.1 PERSOONLIJKHEID

In hoofdstuk 4.1 wordt de definitie van persoonlijkheid weergegeven om aan te tonen hoe persoonlijkheid bij de leidinggevenden kan worden bepaald. Daarnaast meet DISC de persoonlijkheden bij een persoon en is in dit hoofdstuk de definitie daarvan uitgelegd.

De persoonlijkheid is een dynamisch en georganiseerd alomvattend geheel van karakteristieken die aan een persoon worden toegekend. Deze karakteristieken bepalen op welke manier een persoon in een bepaalde situatie handelt, denkt of gemotiveerd is. Persoonlijkheid is niet hetzelfde als 'karakter'. Bij persoonlijkheid wordt uitgegaan van invloeden door opvoeding en omgeving, terwijl bij 'karakter' wordt uitgegaan van invloeden door aanleg en aangeboren aard van de persoon (Groot, 2004-2015).

We leven in een tijdperk met steeds snellere veranderingen ('High Speed Management'). De enige constante factor is de mens en zijn persoonlijkheid. Wie over zichzelf en anderen nadenkt, verhoogt zijn sociale competentie. Hierdoor kunnen verbeteringen in communicatie, teamvaardigheid, leidinggeven en zelfbewustzijn ontstaan. (Gay F. &., 2010)

HOOFDSTUK 4.2 DISC

[9] Hoofdstuk 1.2 Probleemstelling, pagina 8
[10] Bijlage 10 Mind-Map IIO, pagina 54

Om de persoonlijkheid van leidinggevenden te meten is een meetinstrument nodig. In hoofdstuk 4.2 is het meetinstrument weergegeven die HAAGEN momenteel hanteert om persoonlijkheidsprofielen te meten.

Het DISC instrument is een persoonlijkheidsanalyse. DISC geeft mensen een diepgaand inzicht in hun eigen persoonlijkheidsstijl. De DISC beschrijvingen geven in begrijpelijke taal inzicht op gedrag en communicatie in het werkveld.

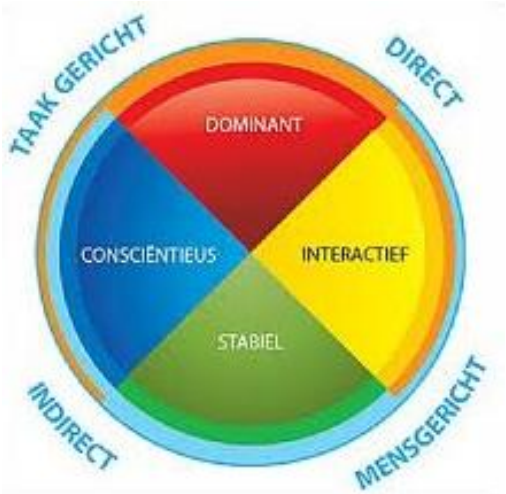
DISC-test is een psychometrische en hoog gevalideerde gedragstest gebaseerd op het werk van psycholoog William Marston 'The Emotions of Normal People'. In 1928 ontvouwde Marston de zogenoemde DISC-theorie.

Marston observeerde mensen door hun gedragingen af te zetten langs twee assen:

- De as passief reagerend ten opzichte van actief reagerend: deze worden ook wel direct en indirect genoemd.
- De as antagonistische: vijandige omgeving ten opzichte van de goedgezinde omgeving.

Op basis hiervan ontwikkelde hij een vierkwadrantenconcept, DISC genaamd. De gedragspsycholoog John G. Geier vertaalde deze DISC-inzichten in een persoonlijkheidsprofiel dat in meer dan 50 landen is verspreid, wetenschappelijk onderbouwd en steeds verder verbeterd wordt. DISC heeft een wetenschappelijke ontwikkelingsgeschiedenis van meer dan 90 jaar. DISC is in de afgelopen 25 jaar door miljoenen mensen wereldwijd gebruikt (IMPACT, 2015).

Uit onderzoek (Geier, 2015) blijkt dat gedragskenmerken kunnen worden gegroepeerd in vier persoonlijkheidsstijlen. Mensen met vergelijkbare stijlen vertonen specifieke gedragskenmerken die gebruikelijk zijn voor die stijl. De letters D, I, S en C (DISC) vertegenwoordigen de vier persoonlijkheidsstijlen. Deze letters zijn de beginletters van de vier persoonlijkheidsstijlen, welke 'Dominant', 'Interactief', 'Stabiel' en 'Consciëntieus' zijn.[11] Deze vier persoonlijkheidsstijlen zijn onderverdeeld in vier kleuren; Rood, Geel, Groen en Blauw.



Afbeelding 4, DISC schijf (Ltd, 2015)

De kleuren zijn de leidraad tijdens de profielweergave. Iemand met een 'Geel' arbeidsprofiel heeft een hoge letter I en zal dit in zijn werkzaamheden ook uiten. Dit houdt in dat deze persoon voornamelijk een interactieve werkhouding heeft. Voor DISC zijn niet alleen arbeidsprofielen (of aangepaste profielen) vast te stellen, maar ook privé-profielen (of onaangepaste profielen). Een persoon kan zich heel anders uiten in zijn werkzaamheden dan in zijn privé omstandigheden. Voor een leidinggevende kunnen de profielen een houvast zijn om op een passende manier leiding te geven (Gay & Seiwert, 2010).

Hierna staat beknopt aangegeven waar elke DISC-persoonlijkheidsprofiel zich op richt.

[11] Bijlage 4, DISC-Profiel, pagina 45

Dominant Iemand met een Dominant profiel heeft een hoog tempo, is actief en zelfverzekerd. De persoon heeft een directe benadering en is vooral taakgericht. Beslist gemakkelijk.

Interactief Een interactief persoon is vooral relatiegericht, is actief, direct en praat graag. Hij begeeft zich graag onder de mensen en is impulsief in zijn keuzes.

Stabiel De persoon met een stabiel profiel stelt zich terughoudend op, is mensgericht en helpt graag. Het tempo is lager en het is iemand die niet van veranderingen houdt.

Consciëntieus Iemand met dit profiel herken je aan terughoudendheid en taakgerichtheid. Hij houdt van kwaliteit, feiten en zekerheid. Het tempo is rustig en de benadering is indirect.

Bij DISC gaat het in eerste instantie om wat een ander van je ziet. Welk gedrag je aan de buiten wereld laat zien. Om goed contact tot stand te brengen kan men hier op aansluiten (Liere, 2015).

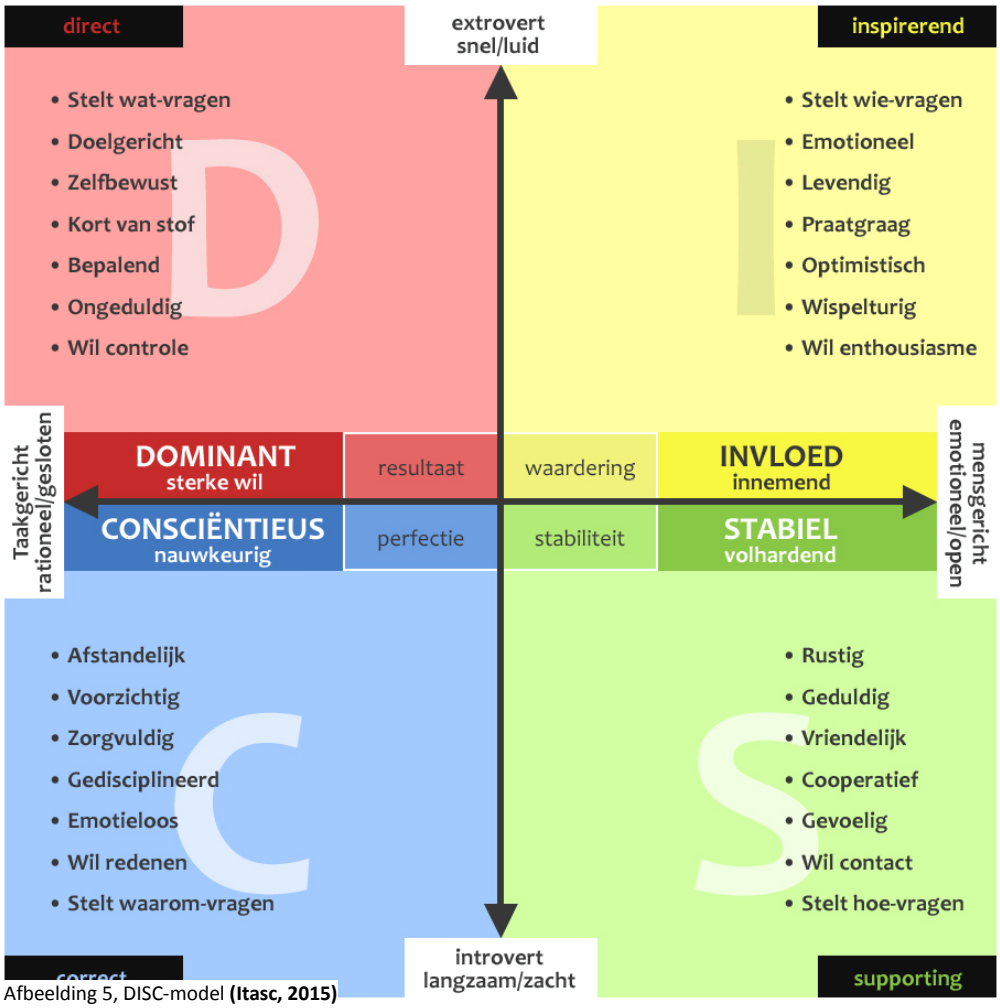
Zoals in de cirkel (zie afbeelding 4) staat weergegeven zijn de kleuren verbonden aan letters (Ltd, 2015). Tevens zijn de kleuren opgedeeld in twee competentie richtingen en twee houdingen waar de leidinggevende naar handelt. Deze staan recht tegenover elkaar en zijn:

- Direct ten opzichte van Indirect (houding)
- Mensgericht ten opzichte van Taak gericht (competentie)

Dit zijn de assen van de cirkel. Zo zijn rood en geel gedefinieerd als “direct”. Toch heeft het rode profiel ook een “taak gerichte” hoofd-competentie. En heeft het gele profiel een “ mensgerichte” hoofd-competentie.

In het DISC-model (zie afbeelding 5) staan de DISC-persoonlijkheidsprofielen uitgebreider weergegeven. Het model heeft twee assen die de houding van de leidinggevende meet aan zijn activiteiten. De assen van de DISC-schijf zijn in het DISC-model verder weergegeven.

Indien je op de horizontale as naar de taakgerichte competentie neigt en op de verticale as naar de houding van een extrovert neigt dan is een rood profiel van een D (Dominant) eerder aan je persoonlijkheid te koppelen.



Afbeelding 5, DISC-model **(Itasc, 2015)**

HOOFDSTUK 4.3 MANAGEMENSTIJLEN GERICHT OP ONTWIKKELING

In hoofdstuk 4.3 staan de verschillende managementstijlen die uit het Ontwikkel-Onderzoek zijn onderzocht weergegeven.

Een managementstijl is een richtlijn die leidinggevenden kunnen aanhouden om hun manier van leidinggeven te valideren (Quinn, 2003-2010). In het Ontwikkel-onderzoek is ingegaan op deze managementstijlen gericht op ontwikkelgericht werken. Nu zal de nadruk liggen op de managementstijlen gericht op de HR-taken naar medewerkers. Deze taken kunnen onder andere 'samenwerken', 'sfeer bepalen' of 'voortgangsgesprekken' betekenen. In hoofdstuk 4.4 wordt hier verder op ingegaan[12].

De volgende quote komt uit het Ontwikkel-onderzoek:

'Managers kunnen medewerkers helpen bewuster te worden over hun motieven. Hierdoor krijgen medewerkers een beter beeld van hun behoeften en stijgt de motivatie om in die behoeften te voorzien. Een taak van de leidinggevende is te zorgen voor aansluiting tussen die behoeften en de taken van de medewerkers. De manier waarop dit gedaan wordt zijn de managementstijlen.' (Goijen, 2015)

Uit het Ontwikkel-onderzoek zijn verschillende managementstijlen naar voren gekomen die passen bij HAAGEN. Deze managementstijlen zijn:

[12] Hoofdstuk 4.4 Managementactiviteiten, pagina19

- De managementstijlen gericht op deskundigheid, met twaalf verschillende sub stijlen.
- Situationele managementstijlen, met vier verschillende sub stijlen.
- Ontwikkelmanagementstijlen, met acht verschillende sub stijlen.

HOOFDSTUK 4.3.1 COMPETING VALUES FRAMEWORK

In hoofdstuk 4.3.1 is het OCAI-model weergegeven om een verbinding weer te geven tussen de DISC-persoonlijkheidsprofielen en de ontwikkelmanagementstijlen. Daarmee wordt de samenhang van DISC en de ontwikkelmanagementstijlen aangegeven.

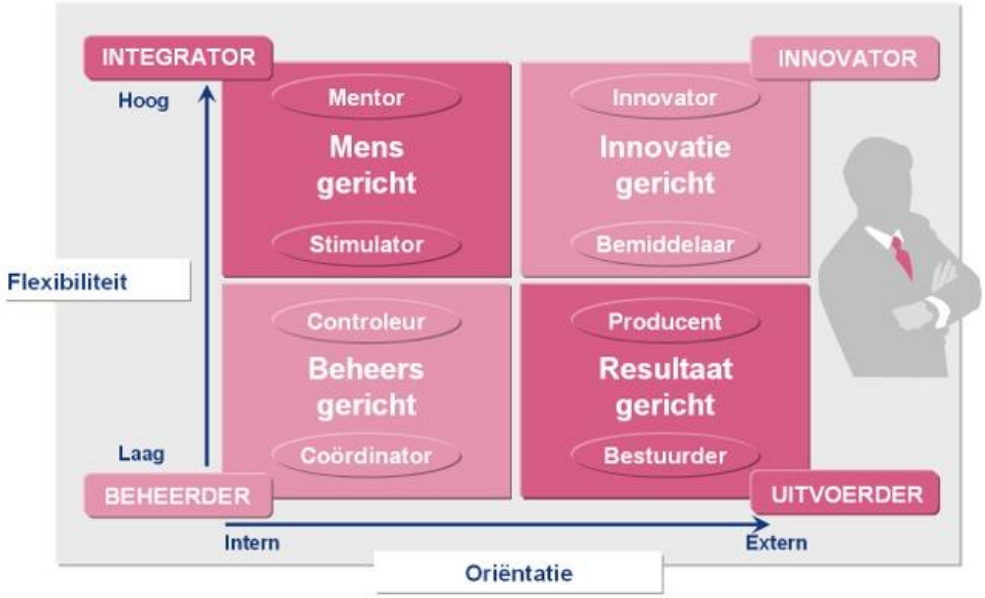
In het OCAI-model (Organizational Culture Asessment Instrument) van Robert Quinn en John Rohrbaugh zijn de ontwikkelmanagementstijlen weergegeven (zie afbeelding 3).

Met behulp van het Competing Values Framework (Quinn, 2003-2010) wordt een cultuur in een bedrijf getypeerd. Quinn en Rohrbaugh koppelen aan deze culturen verschillende leidinggevende stijlen en noemen de culturen de ontwikkelmanagementstijlen. Deze stijlen zijn uitgewerkt in een model. In dit model wordt de houding van de leidinggevende gemeten aan zijn activiteiten. Het OCAI-model gaat ervan uit dat betrokkenheid van medewerkers leidt tot een verbeterde inzet (Quinn, 2003-2010)

Het OCAI-model heeft twee assen: horizontaal de 'oriëntatie' en de verticaal 'flexibiliteit'. Bijvoorbeeld een lage flexibiliteit en een externe oriëntatie duiden op het profiel van een 'bestuurder'. [13]

De assen zijn opgedeeld in:

- Oriëntatie, Intern ten opzichte van Extern
- Flexibiliteit, Hoog ten opzichte van Laag



Afbeelding 3 Ontwikkelmanagementstijlen – OCAI Model **(Quinn, 2003-2010)**

HOOFDSTUK 4.4 MANAGEMENTACTIVITEITEN

[13] Bijlage 5 Ontwikkel-managementstijlen, pagina 48

In hoofdstuk 4.4 zijn de managementactiviteiten weergegeven, omdat deze in de handleiding worden verwerkt.

Aan de leidinggevenden wordt een mogelijkheid geboden om hun ontwikkelmanagementstijlen uit te kunnen voeren. Deze mogelijkheid bevat managementactiviteiten[14]. Dit zijn activiteiten die de manager dagelijks gebruikt.

De activiteiten zijn hierna in een tabel gezet met een beknopte omschrijving (InfoNu, 2015) (Itasc, 2015). De managementactiviteiten zijn gericht op ontwikkelgericht werken.

Coachen & Motiveren	Coaching is een vorm van persoonlijke begeleiding op basis van een gelijkwaardige één-op-één-relatie. Coachen kan op een individu gericht zijn, maar ook op groepen. De gecoachte leert en de coach ondersteunt en begeleidt dit leerproces. Binnen een coachingstraject worden de doelen vooraf bepaald. Motivatie is datgene wat iemand tot een bepaald gedrag drijft. Motivatie heeft invloed op de initiatie, richting, intensiteit en volharding van het menselijk gedrag. Motivatie ontstaat uit een samenspel tussen de biologische (aangeboren) en cultuurafhankelijke (aangeleerde) eigenschappen van een individu en de omgeving van dat individu.
Instrueren	Instrueren is een vorm van persoonlijke onderrichting op basis van een gelijkwaardige één-op-één-relatie. Instrueren heeft te maken met het geven van aanwijzingen aan de medewerkers. Door dit op een juiste manier te doen worden taken en aandachtspunten correct opgevolgd. Bij het geven van instructies is een taakverdeling duidelijk aangegeven.
Ontwikkelen	Ontwikkelen is het natuurlijke proces waardoor een persoon andere of meerdere gedrags- en handelingsmogelijkheden verwerft. Bij ontwikkelen worden de kennis, bekwaamheden en de vaardigheden vergroot voor specifieke handelingen. Dit alles met het doel om persoonlijke vooruitgang te bereiken.
Samenwerken	Samenwerken kan opgedeeld worden in drie verschillende delen; het individu, het team en het systeem. Bij het individu gaat het om competenties, persoonlijke kenmerken, teamrol, diversiteit en eigen belangen. Bij het team gaat het om de ontwikkeling van het team en de teamdoelstellingen. Het derde deel, het systeem, richt zich op de ondersteunende middelen en de gereedschappen. Denk hierbij aan een projectmanagementsysteem, communicatiemiddelen, maar ook aan tijd en locatie.
Sfeer bepalen	Bij het bepalen van sfeer wordt de cultuur in een bepaalde groep bedoeld. Sfeer is de gemoedstoestand tussen collega's. Dit wordt door communicatie en karaktereigenschappen benadrukt en elke individu heeft invloed op de sfeer in een groep. Wanneer één persoon niet lekker in zijn/haar vel zit dan kan het zijn dat dit de rest van de groep beïnvloedt en daardoor sfeer bepalend is. Het is voor een leidinggevende van belang om deze sfeer te herkennen en hier eventueel invloed op te kunnen uitoefenen. Sfeer is namelijk erg bepalend voor het werkproces en de arbeidstevredenheid en indirect op het verzuimcijfer. Bij een te hoge ontevredenheid van medewerkers (direct) kan het voorkomen dat het verzuimcijfer stijgt (indirect).

[14] Bijlage 6 Managementactiviteiten, pagina 49

Afbeelding 6, Managementactiviteiten uitleg (Itasc, 2015)

HOOFDSTUK 5 METHODISCHE VERANTWOORDING

Om een concreet beeld te kunnen krijgen van de procesontwikkeling van het product, is in hoofdstuk 5 een keuze-verantwoording over de hoofdonderwerpen van de handleiding uitgewerkt. Zowel de inhoud als de vorm van de handleiding worden uitgewerkt. In de verantwoording van het onderwerp wordt de nadruk gelegd op de theorieën. Deze zijn gebruikt bij de ontwikkeling van de handleiding. De onderwerpen die in dit hoofdstuk worden besproken zijn:

- Ontwikkelmanagementstijlen
- DISC
- Managementactiviteiten

Verder worden deze drie onderwerpen ook aan elkaar gekoppeld.

HOOFDSTUK 5.1 VERANTWOORDING ONDERWERPEN

In hoofdstuk 5.1 zijn de onderwerpen, die verwerkt zijn in de handleiding, weergegeven. Ook de wijze waarop de onderwerpen in de handleiding zijn verwerkt staat in dit hoofdstuk weergegeven.

HOOFDSTUK 5.1.1 VERANTWOORDING ONTWIKKELMANAGEMENTSTIJLEN

Ontwikkeling betekent vooruitgang, voor zowel een persoon als een organisatie. Ontwikkeling kan ook de verbreding van een persoon, organisatie of kenmerk zijn. In dit rapport wordt ontwikkeling bedoeld als verbreding van een bestaand profiel: het persoonlijkheidsprofiel om exact te zijn.

Uit de theorie over managementstijlen[15] en het Ontwikkel-onderzoek is naar voren gekomen dat gekozen is voor een bepaalde managementstijl.[16] De managementstijlen die voor de handleiding passend zijn, worden de ontwikkelmanagementstijlen genoemd.

Aan de hand van een DISC test worden managementstijlen gericht op ontwikkeling gekoppeld. Per profiel zijn twee managementstijlen gekoppeld. In hoofdstuk 5.2[17] zal hier verder op in worden gegaan.

Uit het Ontwikkel-onderzoek blijkt dat voor elke manager een verschillende stijl toe te passen is. Deze sluit aan bij het karakter van de manager, alsmede de vraag vanuit zijn team. Uit de conclusie van het onderzoek komt naar voren dat de managementstijlen de leidraad voor het ontwikkelgericht werken zijn. Daarom is bij HAAGEN gekozen om ontwikkelmanagementstijlen te hanteren. Deze stijlen bevorderen het ontwikkelgericht werken optimaal.

Bij mijn zoektocht naar passende managementstijlen voor HAAGEN om ontwikkelgericht werken te stimuleren, stuitte ik op de managementstijlen van Quinn en Rorhbaugh. Daarnaast zijn nog veel andere managementstijlen te vinden, maar mijn onderzoek richtte zich op ontwikkelgericht werken. Aangezien de managementstijlen van Quinn en Rorhbaugh hier ook hun focus op hadden, was mijn advies voor HAAGEN duidelijk voor mij.

Het OCAI-model van Quinn en Rohrbaugh is gebruikt als basis bij het vertalen van ontwikkelmanagementstijlen. De ontwikkelmanagementstijlen kunnen door middel van een persoonlijkheidstest worden toegekend aan leidinggevenden. Quinn en Rohrbaugh deden dit door naar de cultuur van de organisatie te kijken en deze te testen bij organisaties.

[15] Hoofdstuk 4.3 Managementstijlen gericht op ontwikkeling, pagina 17
[16] Bijlage 2 Advies onderzoeksrapport "Wij Willen Ontwikkeling!", pagina 43
[17] Hoofdstuk 5.2 Verantwoording samenhang onderwerpen, pagina 23

Het onderwerp “ontwikkelmanagementstijlen gelinkt aan DISC” komt voort uit de problematiek die in het onderzoek “Wij Willen Ontwikkeling!” naar voren is gekomen. Het advies was om de ontwikkelmanagementstijlen te meten aan de leidinggevenden bij HAAGEN.

Door middel van DISC-testen kunnen specifieke en persoonsgebonden profielen aan de leidinggevende worden toegekend. Allereerst dienen de managers (of leidinggevende) een DISC-persoonlijkheidsprofieltest te hebben gedaan. Per manager wordt daarna besproken welke managementstijl gehanteerd kan worden gelinkt aan DISC. Aangezien een DISC test een validiteit van zes maanden heeft kan gedurende het dienstverband bij de organisatie van managementstijl worden gewisseld. Een trainingsbureau komt langs bij HAAGEN om de uitslag van de test door te nemen met de medewerker en diens leidinggevende.

In de loop van de tijd kunnen managers van stijl veranderen door persoonlijke of werk gerelateerde veranderingen. Hierbij kan worden gedacht aan promotie (werk gerelateerd) of een scheiding (persoonlijk gerelateerd). De managementstijl sluit dus aan bij het karakter van de manager.

Met het ontwikkelgericht werken wordt een breed vlak aan mogelijkheden bedoeld waarbij voor elke richting een andere stijl toe te passen is. De stijl die passend is voor HAAGEN moet zowel duidelijk als eenvoudig toe te passen zijn. Toch moet er de mogelijkheid bestaan om de leidinggevende tussen de managementstijlen wisselt. Door middel van een handleiding met verschillende stijlen en manieren van toepasbaarheid te creëren wordt het mogelijk tussen stijlen te wisselen.

De voornaamste reden om een nieuwe managementstijl toe te passen is de wil van de leidinggevende. Een leidinggevende motiveert zijn medewerkers als hij ze actiever betrekt bij de doorvertaling en realisatie van de gestelde doelen. Dit kan worden bevordert door de mate van vrijheid én verantwoordelijkheid die de leidinggevende aan zijn medewerkers geeft. Daarnaast is een voordeel dat de leidinggevende een stuk gemakkelijker kan communiceren.

HOOFDSTUK 5.1.2 VERANTWOORDING DISC

De mate van persoonlijke betrokkenheid bij DISC is aangesterkt door de afname van een test voor een DISC-persoonlijkheidsprofiel. Enkele maanden geleden is de test namelijk bij mijzelf afgenomen en dit heb ik als ‘visie verbredend’ ervaren. Door de test kreeg ik een bevestiging van mijn persoonlijkheid, waardoor ik mijzelf en mijn handelingen beter kon begrijpen. Het enthousiasme en de motivatie, die uit deze testresultaten naar voren kwam, heb ik mee willen nemen in de implementatie-opdracht.

DISC geeft op een overzichtelijke manier de verschillende persoonlijkheden van de mens weer. Hoewel DISC gebruikt wordt als een adviserende richtlijn BRON, wordt in dit rapport gebruik gemaakt van DISC als hulpmiddel. DISC wordt gehanteerd door verscheidene trainingsbureaus, waarbij de ene een uitgebreide test uitvoert en de ander niet verder dan tien vragen voor een DISC test heeft. Om de validiteit te behouden wordt in het voorwoord van de handleiding aangegeven de test bij een erkend trainingsbureau te laten afnemen. Echter blijft de uitkomst een advies en staat de gebruiker vrij om hier van af te wijken. Daarbij wordt wel geattendeerd dat de validiteit van de uitkomsten voor het gebruik van het boek bij een compacte test niet te vergelijken is met een uitgebreide test.

DISC zet de persoonlijkheid van een persoon centraal, waardoor de kwaliteiten van de persoon beter kunnen worden benut. Voor leidinggevenden met de wens om hun team te stimuleren tot ontwikkelgericht werken, is het van belang om allereerst te weten waar hun persoonlijke kwaliteiten liggen.

HOOFDSTUK 5.1.3 VERANTWOORDING MANAGEMENTACTIVITEITEN PRODUCT

Voor leidinggevenden zijn verschillende managementactiviteiten te noemen[18]. Om de drempel zo laag mogelijk te houden voor de leidinggevenden is samen met HAAGEN besloten om de managementactiviteiten op te splitsen. Daaruit kwamen zes overkoepelende activiteiten naar voren. Deze worden de hoofdactiviteiten genoemd. Bij de verdeling van de activiteiten is gekeken naar activiteiten die op de medewerkers gericht zijn. Omdat HAAGEN een vast platvorm heeft voor voortgangsgesprekken is dit onderdeel niet meegenomen in de handleiding.

De onderdelen van de managementactiviteiten staan gelijk aan de hoofdstukken van de handleiding. Elk onderwerp heeft de basis om de medewerker te stimuleren tot ontwikkelgericht werken. De onderwerpen die aan bod komen zijn: Coachen & Motiveren, Instrueren, Ontwikkelen, Samenwerken en Sfeer bepalen.

Deze onderwerpen hebben te maken met begeleiding en communicatie tussen de medewerker en de leidinggevende. De bedoeling is dat elk individu een passende oplossing voor zijn probleem of vraagstuk krijgt. Verder is voorafgaand aan deze hoofdstukken een voorwoord waarin de motivatie voor het inzetten van de handleiding is uitgewerkt. Daarna volgt uitleg over het gebruik ervan.

Een leidinggevende kan moeite hebben met het coachen van zijn team, terwijl een andere leidinggevende juist niet met voortgangsgesprekken uit de voeten kan. Hierdoor wordt dat in dit rapport niet op één onderwerp wordt ingegaan, maar dat zes verschillende onderwerpen onder de aandacht worden gebracht. Zoals in de theorie [19] staat weergegeven zijn de zes managementactiviteiten overkoepelend op andere managementactiviteiten gericht op mensen. De diversiteit van problematiek wordt in één handleiding meegenomen.

HOOFDSTUK 5.2 VERANTWOORDING SAMENHANG ONDERWERPEN

Naar aanleiding van de theorie over DISC, Ontwikkelmanagementstijlen en de managementactiviteiten wordt hier een verbinding getracht te maken. In hoofdstuk 5.2 wordt de suggestieve samenhang tussen deze onderwerpen weergegeven.

De verbinding begint bij de DISC. DISC heeft een basis van vier persoonlijkheidsprofielen. DISC heeft verschillende modellen. Het model, dat voor de handleiding is gehanteerd, is het DISC-model[20], omdat dit model schematisch en duidelijk DISC weergeeft.

Daarnaast worden de ontwikkelmanagementstijlen gebruikt, ook wel het Competing Values Framework genoemd. Dit model heeft een basis van cultuur en houding en is opgedeeld in vier hoofdonderwerpen. Het model bij de ontwikkelmanagementstijlen is het OCAI-model[21]. Deze twee modellen kunnen naast elkaar worden gezet. De samenhang van deze twee modellen wordt hierna visueel weergegeven, door de vlakken naast elkaar te leggen en de overeenkomsten te tonen. Als je deze twee modellen naast elkaar zet kun je suggereren dat dezelfde basis principes worden gehanteerd.

De assen van het DISC-model zijn opgedeeld in:

- De as passief reagerend ten opzichte van actief reagerend, deze worden ook wel direct en indirect genoemd.

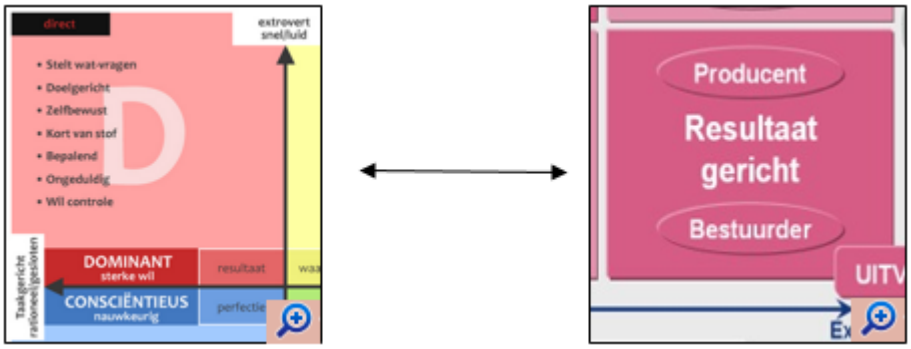
[18] Bijlage 6 Managementactiviteiten, pagina 49
[19] Hoofdstuk 4.4 Managementactiviteiten, pagina 19
[20] Hoofdstuk 4.2 DISC, afbeelding 5 DISC-model, pagina 17
[21] Hoofdstuk 4.3.1 Competing Values Framework, afbeelding 3 OCAI-model, pagina 18

- De as antagonistische (vijandige) omgeving ten opzichte van de goedgezinde omgeving.

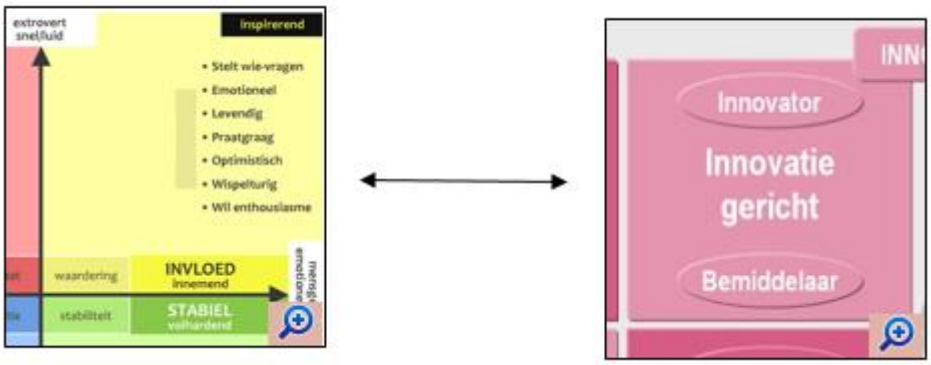
De assen van het OCAI-model zijn opgedeeld in:

- Oriëntatie, Intern ten opzichte van Extern
- Flexibiliteit, Hoog ten opzichte van Laag

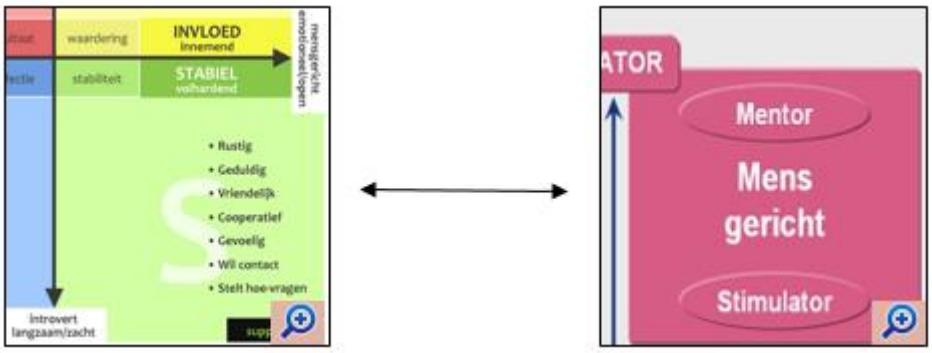
Deze assen kunnen naast elkaar worden gelegd, omdat DISC al wordt toegepast om het ontwikkelgericht werken te stimuleren. Momenteel is HAAGEN bezig om DISC-persoonlijkheidsprofielen te meten bij haar medewerkers. Dit heeft ervoor gezorgd dat de link tussen ontwikkelmanagementstijlen en DISC-profielen gemakkelijk te maken was. Hierdoor worden de overeenkomsten zichtbaar. De afbeeldingen die hierna zijn weergegeven zijn ingezoomde stukken van het DISC-model en het OCAI-model. Per onderdeel worden de overeenkomsten besproken. Hier wordt een mogelijkheid geboden om cultuur (OCAI) en personen (DISC) aan elkaar te koppelen.



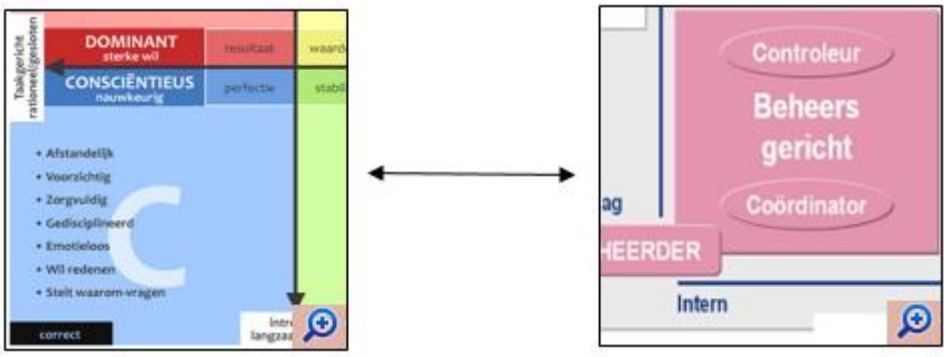
De profielen die hierboven staan, zijn beide gericht op de externe factoren. Daarnaast leggen beide profielen hun focus op taakgericht werken.



De profielen die hierboven staan, zijn beide gericht op de externe factoren. Daarnaast leggen beide profielen hun focus op mensgericht werken.



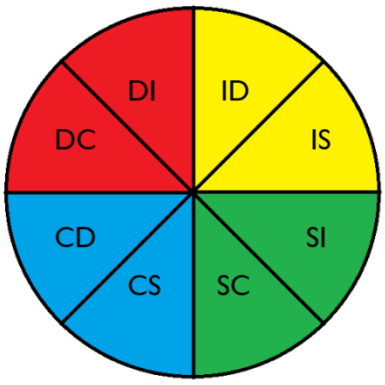
De profielen die hierboven staan, zijn beide gericht op de interne factoren en leggen ook beide hun focus op mensgericht werken.



De profielen die hierboven staan, zijn beide gericht op de interne factoren en leggen ook beide hun focus op taakgericht werken.

Wanneer deze profielen van de modellen naast elkaar worden gelegd kan gesuggereerd worden dat het Dominante-profiel van het DISC-model overeenkomsten heeft met het Resultaatgerichte-profiel van het OCAI-model.

Nu kan gesuggereerd worden dat de ontwikkelmanagementstijlen uit het OCAI-model gemeten kunnen worden door DISC-persoonlijkheidstesten. Hierna is een 'nieuwe' versie van DISC opgesteld. *DISC* kan opgedeeld worden in vier "kleur-stukken" en acht profielstukken. Deze profielstukken zijn in afbeelding 6 weergegeven. De letters in de afbeelding houden de persoonlijkheidsstijlen in.



Afbeelding 6, DISC cirkel acht stukken

DC	Overheersend Rood – Blauwe invloeden
DI	Overheersend Rood – Gele invloeden
ID	Overheersend Geel – Rode invloeden
IS	Overheersend Geel – Groene invloeden
SI	Overheersend Groen – Gele invloeden
SC	Overheersend Groen – Blauwe invloeden
CS	Overheersend Blauw – Groene invloeden
CD	Overheersend Blauw – Rode invloeden

Voorbeeld:

Persoon A heeft een 'ID' profiel en heeft daarbij een hoge 'I' (interactief) en daarna een lage 'D' (Dominant). Terwijl persoon B met een 'IS' profiel een hoge 'I' (Interactief) heeft en daarbij een hoge 'S' (Stabiel). Bij persoon A zal gekeken worden naar een geel profiel waarbij rode invloeden zijn, terwijl bij persoon B gekeken wordt naar een geel profiel waarbij juist groene invloeden zijn. Twee totaal verschillende profielen die toch overeenkomsten hebben aangezien beide profielen "Invloed" zijn.

Bij het DISC-model is te zien dat persoon B een Invloed-Dominant (geel - rood) profiel heeft en daardoor mensgericht en extravert is. Dit is een Inspirerend gericht profiel. Wanneer gekeken wordt naar het OCAI-model is de Bemiddelaar het "Geel-Rode" profiel. Dit is een resultaatgericht profiel. Een Producent van het OCAI-model is

Deze acht onderdelen zijn weer onder te verdelen over de acht verschillende managementstijlen, die uit de ontwikkelmanagementstijlen naar voren komen. Op basis van de overeenkomsten tussen de persoonlijkheidskenmerken, van zowel DISC als de ontwikkelmanagementstijlen, is het onderstaande schema ontwikkeld.

DISC letters		***Betekenis letters***	***Ontwikkelmanagementstijlen***
DC		Overheersend Rood – Blauwe invloeden	Producent
DI		Overheersend Rood – Gele invloeden	Bestuurder
ID		Overheersend Geel – Rode invloeden	Bemiddelaar
IS		Overheersend Geel – Groene invloeden	Innovator
SI		Overheersend Groen – Gele invloeden	Stimulator
SC		Overheersend Groen – Blauwe invloeden	Mentor
CS		Overheersend Blauw – Groene invloeden	Coördinator
CD		Overheersend Blauw – Rode invloeden	Controller

De activiteiten, die voor de leidinggevenden bij HAAGEN een hoge toegankelijkheid hebben, zijn overkoepelend op alle managementactiviteiten. Het is bij deze managementactiviteiten van belang om het ontwikkelgericht werken als basis te stellen. Dat betekent dat een rode lijn in alle activiteiten wordt aangehouden. Uit de theorie over de managementactiviteiten is uitleg gegeven waarom deze activiteiten een optimale aansluiting hebben bij de ontwikkelmanagementstijlen[22].

Bij mijn zoektocht naar passende managementstijlen voor HAAGEN om ontwikkelgericht werken te stimuleren, stuitte ik op de managementstijlen van Quinn en Rorhbaugh. Daarnaast zijn nog veel andere managementstijlen te vinden, maar mijn onderzoek richtte zich op ontwikkelgericht werken. Aangezien de managementstijlen van Quinn en Rorhbaugh hier ook hun focus op hadden,

HOOFDSTUK 5.2.1 VERANTWOORDING STAPPENPLAN VAN PRODUCT

De DISC-profielen schrijft een advies in het gedrag van een persoon voor. Dit advies is specifiek aan een profiel gebonden en benoemt verschillende acties. In deze advisering staat hoe een persoon met een bepaalde profielkleur het beste om kan gaan met iemand die dezelfde of juist een andere profielkleur heeft. Deze adviezen zijn vertaald naar de ontwikkelmanagementstijlen. Op basis van de gegeven informatie over de ontwikkelmanagementstijlen, zijn profielen naar voren gekomen met tips

[22] Hoofdstuk 4.4 Managementactiviteiten, pagina 19

en tops. Deze adviezen leggen uit hoe een leidinggevende optimaal kan handelen om ontwikkelgericht werken te bevorderen. De DISC en ontwikkelmanagementstijlen zijn aan elkaar gekoppeld. Daardoor komt informatie naar voren hoe een leidinggevende moet handelen. Deze handelingen zijn vertaald naar eenvoudige stappen en adviezen. Ook hier is rekening gehouden met de toegankelijkheid voor leidinggevenden, door een 'simpele' uitleg te geven over de profielen met betrekking tot de managementactiviteiten. Per ontwikkelmanagementstijl is gekeken naar de stappen die de leidinggevende kan maken om optimaal zijn managementactiviteiten uit te voeren.

HOOFDSTUK 5.3 VERANTWOORDING PRODUCT

Na het uitwerken van de inhoudelijke kenmerken van de handleiding wordt in hoofdstuk 5.3 de verantwoording weergegeven van de vorm.

Wanneer de test is afgerond wordt daarna een 'specifiek profiel' toegewezen aan de medewerker. Dit profiel is ongeveer een half jaar geldig en betrouwbaar. Een DISC-persoonlijkheidstest is een momentopname, aangezien in het leven van een persoon veel kan veranderen. Deze veranderingen kunnen van invloed zijn op de resultaten van de test, daarom is het aan te raden deze test om de zes maanden opnieuw af te nemen. Hoewel de resultaten niet veel van elkaar afwijken, zijn het soms juist die kleine veranderingen.

Onder de titel "Waarom moeilijk doen als het makkelijk kan?" is besloten om verder te gaan met een handleiding. Een managementtraining zou uitgeschreven dienen te worden, hetgeen nogal wat tijd zou vergen. Daartegenover kan een handleiding naar eigen initiatief beter worden gebruikt. Om tot een innovatief en innoverend product te komen is voor eenvoud en gemak gekozen. Dit is gedaan om miscommunicatie te voorkomen.

Bij de vormgeving van de handleiding is gekozen voor gelamineerde pagina's om de houdbaarheid van het boek te kunnen waarborgen. Het product is in hardcopy uitgewerkt om de drempel tot gebruik te verlagen. Tijdens de interviews[23] is gebleken dat het voor leidinggevende eenvoudiger is om een boek open te slaan dan een programma op te zoeken en te openen. Daarnaast werken niet alle medewerkers met een computer waardoor de toegankelijkheid voor eventuele web-programma's niet aanwezig is.

Vanuit het eerder genoemde Ontwikkel-onderzoek wordt een handleiding geadviseerd dat aansluiting heeft op zowel de vraag van de organisatie HAAGEN als de HR arbeidsmarkt. Om die HR-arbeidsmarkt aan te kunnen spreken, is het van belang de handleiding voor iedereen te begrijpen moet zijn. Daarnaast moet de handleiding ook voor iedereen te gebruiken zijn. Om de huidige informatie uit het Ontwikkel-onderzoek optimaal te kunnen verwerken in een innovatief product, is wederom een onderzoek gedaan. Dit onderzoek richtte zich op de vraag: 'Waar ligt de vraag van de consument en wat sluit hier bij aan vanuit het voorafgaande onderzoek, gericht op Managementstijlen die ontwikkelgericht werken stimuleren?'

Om inzicht te krijgen in de vraag van de consumenten, heb ik besloten om enkele korte interviews te houden met leidinggevenden van HAAGEN. Deze interviews waren met leidinggevenden van verschillende afdelingen en duurden maximaal een half uur. Voor deze interviews zijn enkele hoofdvragen opgesteld om een overzicht te creëren tussen de interviews. Tenslotte is het de bedoeling dat de leidinggevenden gebruik gaan maken van de handleiding en daarom is het van belang dat de

[23] Bijlage 7, Interview feedback product, pagina 50

consument kan aangeven, waar eventuele veranderingen kunnen worden aangebracht. Naast deze interviews heb ik ook enkele trainingsbureaus gecontacteerd om hun visie en advies over het product te geven[24]. Dit heb ik meegenomen in de ontwikkeling van de handleiding en de daadwerkelijke uitwerking. Verder wordt in een toolbox-vergadering de handleiding voorgelegd aan de HR-director van HAAGEN.

Uit wetenschappelijk onderzoek (Gesellschaft, 2015) is gebleken dat 'beelden' beter blijven hangen in het geheugen van het menselijke brein dan woorden. Volgens de onderzoekers is het gemakkelijker een woordenschat te onthouden als de hersenen een bepaald woord kan verbinden met andere zintuiglijke waarnemingen, zoals afbeeldingen.
Op een duidelijke wijze dient de boodschap "Hoe leiding te geven aan medewerkers om ontwikkelgericht werken te stimuleren" over te worden gebracht. Bij de handleiding is de keuze voor zes hoofdonderwerpen gemaakt om zo de eventuele tegenwerpingen van leidinggevenden het best te kunnen opvangen en uitwerken. Daarom is besloten om zo min mogelijk tekst in het boek te verwerken, zodat de gebruiker in korte tijd begrijpt wat bedoeld wordt.
Verder wordt gebruik gemaakt van termen als "benodigdheden" en "voorbereiding", waarbij het in een kookboek gaat over "ingrediënten" en "mise en place". Het HR-werkveld heeft op basis van dezelfde beweegredenen als HAAGEN baat bij de handleiding. Daarnaast is in elk hoofdstuk ingegaan op de problematiek en/of het vraagstuk dat van toepassing is.

Het doel van de handleiding is dus om in te spelen op de vraag van de leidinggevenden. Het kan zijn dat een leidinggevende moeite heeft met het coachen van zijn team, terwijl een andere leidinggevende juist niet met voortgangsgesprekken uit de voeten kan. Het gaat om een interactieve handleiding met actieve oplossingen, waarbij ingespeeld wordt op de problematiek die zich op dat moment voordoet. Voor HAAGEN is het van belang dat de medewerkers gestimuleerd worden tot ontwikkelgericht werken. Met behulp van deze handleiding is het de bedoeling in te spelen op dit belang. HAAGEN heeft hiermee de opportuniteit hun leidinggevenden te stimuleren en helpen bij het leiding geven aan hun medewerkers.

De vorm van de handleiding speelt met name in op de houdbaarheid. Papieren boeken zijn minder lang te gebruiken en aantekeningen kunnen maar één keer worden genoteerd, daarna wordt een boek minder bruikbaar. Papier is een natuurlijk en kwetsbaar materiaal dat voornamelijk uit cellulose bestaat. Daarnaast reageren papieren boeken sterk op schommelingen in de luchtvochtigheid. Het materiaal kan dan broos worden en over een langere periode zelfs breekbaar. (Stadsarchief, 2015) Plastic daarentegen is ook een natuurlijk product, gemaakt uit cellulose, kool, aardgas, zout en ruwe olie. Kunststof heeft eigenschappen die het kosten efficiënt en milieuvriendelijk maken. Zo is plastic sterk en een lichtgewicht, de werkboeken hoeven dus niet zwaar te zijn en gaan niet kapot (www.curtec.com, 2015). Mocht een leidinggevende de handleiding toch weg willen doen dan is het mogelijk het werkboek te recyclen aangezien het gehele boek uit plastic bestaat. Verder kunnen aantekeningen worden genoteerd met behulp van een whiteboard stift. Aantekeningen kunnen ten allen tijde worden gewist en de stevigheid van de handleiding blijft.

De kleuren, die de persoonlijkheidsprofielen van DISC weergeven, komen in elk hoofdstuk terug bij de ontwikkelmanagementstijl waar ze bij horen. Bewust is de keuze gelegd in de vorm van een handleiding, zodat alle leidinggevenden gebruik kunnen maken van het product. Ook handig wanneer de leidinggevenden geen internet hebben of op de vloer (bij bijvoorbeeld een productiebedrijf) moeten zijn. Het boek is daarom handzaam gemaakt en van een materiaal dat gemakkelijk mee te nemen is. Verder is het aanpasbaar naarmate de DISC-persoonlijkheidstest is afgenomen en is het daardoor elke keer weer een "nieuw" product met een "nieuwe" methode. Daarnaast is de consument zelf verantwoordelijk voor de tijd, die hij in het gebruik van het product steekt. De trainingsvorm geeft

[24] Hoofdstuk 6 Toetsing beroepspraktijk, pagina 32

meer verplichtingen en kost meer tijd. Voor een training moet een moment worden gekozen, terwijl een boek de mogelijkheid tot eigen planning geeft.

De duurzaamheid van de handleiding wordt gewaarborgd door de houdbaarheid van het product aan te passen aan de wensen en behoeften van HAAGEN. Een handleiding met gelamineerde pagina's behoudt zijn stevigheid langer dan een product met papieren pagina's. Verder is het noodzakelijk om de handleiding elke zes maanden opnieuw af te stemmen op het DISC-persoonlijkheidsprofiel van de gebruiker, aangezien een DISC-persoonlijkheidstest een houdbaarheid van een half jaar heeft en daarom elke zes maanden een update nodig heeft.

HOOFDSTUK 5.4 SOCIALE INNOVATIE PRODUCT

In hoofdstuk 5.4 staat de definitie van sociale innovatie weergegeven om aan te geven welke termen en betekenissen zijn gebruikt bij de opmaak van de handleiding.

De definitie van sociale innovatie, die gehanteerd is in dit rapport, luidt:

De sociale innovatie, die voor de handleiding is uitgewerkt, is gedefinieerd als vernieuwing van de wijze waarop in organisaties en door individuen wordt gewerkt. Daarnaast wordt dit zo toegepast dat de arbeidsproductiviteit en de kwaliteit hier baat bij hebben (Uri Rosenthal, 2014).

Voor de handleiding is de sociale innovatie voornamelijk gericht op het stimuleren van ontwikkelgericht werken van de medewerkers. Dit wordt gestimuleerd vanuit de ontwikkelmanagementstijlen die zijn gekoppeld aan de DISC-persoonlijkheidsprofielen. Momenteel is binnen HAAGEN nog geen sprake van ontwikkelgericht werken en de stimulatie hiervan door ontwikkelmanagementstijlen is totaal vernieuwend. Daarnaast is de handleiding door de inhoudelijke koppeling van ontwikkelmanagementstijlen met de DISC-persoonlijkheidsprofielen innovatief, aangezien deze koppeling nog niet eerder in het HR-werkveld is toegepast. Op autonome wijze is hierop invulling door mijn eigen opzet van het werkboek te creëren, aangezien ik zelf van koken houd en veel gebruik maak van kookboeken. Daardoor ken ik het gemak van het lezen van recepten. Toen heb ik opgezocht of een dergelijk creatief product op de HR-markt te vinden is en dat was niet het geval.

HOOFDSTUK 5.5 VERANTWOORDING AANPAK

In hoofdstuk 5.5 staat de verantwoording van de werkwijze bij het algehele proces weergegeven. Zodat de handelingen die gemaakt zijn bij de opbouw van de handleiding duidelijk wordt.

Aan de ontwikkeling van de handleiding is een heel proces voorafgegaan. Tijdens dit proces is overzicht gemaakt met een begin-, hoofd- en eindfase. Deze drie fases staan hierna weergegeven en werken de aanpak van de handleiding en rapport uit. Verder is een planning opgesteld om een duidelijk beeld van de invulling van tijd en werkzaamheden te maken[25]. Hierdoor is een overzicht gecreëerd in zowel het proces als de aanpak van de handleiding.

HOOFDSTUK 5.5.1 BEGINFASE

[25] Bijlage 9 Planning, pagina 52

Voorafgaand aan dit rapport heb ik mij verdiept in het HR probleem van HAAGEN. Hieruit ontstond mijn onderzoek over de ontwikkelmanagementstijlen voor managers om medewerkers te stimuleren in ontwikkelgericht werken. Het leek mij logisch om voort te borduren op mijn advies uit dit onderzoek. Dit advies was om ontwikkelmanagementstijlen toe te passen bij leidinggevenden gekoppeld aan DISC-persoonlijkheidsprofielen om ontwikkelgericht werken te stimuleren.

Bij het bedenken van een passend product heb ik eerst een mind-map opgesteld. Ik schreef de woorden op die voor mij van belang waren in het beantwoorden van het HR-vraagstuk. Al snel kwam ik uit bij "trainingen". Trainingen zijn tijdrovend en kosten veel geld, voor zowel HAAGEN als andere bedrijven die een dergelijke probleem hebben. Ik zocht naar een andere oplossing die toch de inhoud van een training had, maar niet de nadelen daarvan, en kwam al snel uit bij een "handleiding". Een soort hulpmiddel voor leidinggevenden waarbij ze de handleiding kunnen gebruiken voor advies.

Een advies is makkelijk te geven, maar het is van belang dat het advies ook stevig staat bij de uitwerking. Daarom besloot ik om gebruik te maken van duidelijke theorieën om leidinggevenden te stimuleren. De drempel tot gebruik van de handleiding moest immers zo laag mogelijk zijn. De theorie waar ik bij uitkwam was de DISC theorie. Een theorie die de persoonlijkheid van de medewerkers naar voren brengt en hoe deze zich uit in het werkveld. Nu was het de vraag hoe ik deze twee aan elkaar zou kunnen gaan koppelen en het leek mij de perfecte combinatie om de persoonlijkheidsprofielen van DISC ten koppelen aan de ontwikkelmanagementstijlen uit mijn onderzoek. De ontwikkelmanagementstijlen waren immers als advies naar voren gekomen uit mijn onderzoek bij HAAGEN. Vervolgens koppelde ik mijn bevindingen en ideeën terug bij Fontys en mijn begeleider bij HAAGEN en na akkoord ging ik aan de slag. Allereerst was het van belang om zo veel mogelijk informatie te krijgen over de theorie alvorens ik dat zou gaan uitwerken in een handleiding.

HOOFDSTUK 5.5.2 HOOFDFASE

Theorie was dus van groot belang om een basis te creëren voor het opzetten van de handleiding. De onderwerpen, die theoretisch onderzocht waren, zijn de ontwikkelmanagementstijlen, de DISC-persoonlijkheidsprofielen en de persoonlijkheid van mensen algemeen geweest. Tijdens de zoektocht naar de uitwerking van de DISC-persoonlijkheidsprofielen in combinatie met de ontwikkelmanagementstijlen stuitte ik op het idee om deze in een handleiding te verwerken. Het liefst nog in een werkboek waarbij de gebruiker in een paar woorden weet wat hij kan doen om zijn team te stimuleren in ontwikkelgericht werken. Zoals een kookboek in de keuken. Precies daarom besloot ik om verder te gaan met de opzet van een handleiding. Hiermee wordt bedoeld dat de vorm en het overzicht van de handleiding te vergelijken is met dat van een kookboek met recepten. Het plan was gemaakt, nu enkel nog de uitwerking. Wat is handig voor de gebruiker en hoe wordt de drempel tot gebruik laag gehouden? Het was voor mij al heel snel duidelijk dat ik een zo handig mogelijke handleiding wilde ontwikkelen dat een duidelijke stempel van mijzelf zou dragen. De uitwerking van de theorie was erg belangrijk, aangezien dit de basis is om de handleiding te ontwikkelen.

HOOFDSTUK 5.5.3 EINDFASE

De uitwerking van de handleiding en het daadwerkelijk uitvoeren is gericht op de behoeftes van HAAGEN. Voor HAAGEN is de aanpak gericht op het "train-de-trainer" principe. Hiermee wordt bedoeld dat de persoon die de kennis heeft gekregen de managers traint. De managers zijn in dit geval nog niet zijn voorzien van kennis over de handleiding. Door het "train-de-trainer" principe toe te passen is de suggestie dat de overdracht van kennis bij de leidinggevende makkelijker wordt.

Bij het opstellen van de handleiding is het de bedoeling, dat eenvoudige en duidelijke communicatie mogelijk is bij het overdragen van informatie. Ik heb besloten om zelf uitleg en informatie te geven aan de leidinggevenden van HAAGEN zodat de overdracht van de handleiding een basis krijgt. Daardoor is het voor de gebruikers gemakkelijker om kennis door te geven. Deze kennis zal door middel van een bijeenkomst worden aangedragen. Tijdens deze bijeenkomst zal de handleiding en de werking worden uitgelegd. Het is de bedoeling dat de aanwezige leidinggevende na die bijeenkomst zijn collega's van informatie voorziet over de handleiding.

Verder staan op de eerste pagina's van de handleiding kort nog uitgelegd wat het nut en de werking zijn. Hier is voor gekozen om in te spelen op de behoeften van HAAGEN. Een bedrijf als HAAGEN heeft duidelijkheid en laagdrempeligheid nodig. Door middel van transparante communicatie tijdens een bijeenkomst kan dit worden bereikt. Een goede en passende uitwerking is noodzakelijk.

HOOFDSTUK 6 TOETSING BEROEPSPRAKTIJK

In hoofdstuk 6 wordt de toetsing op de beroepspraktijk uitgewerkt. Om duidelijk te krijgen wat de mening van de beroepspraktijk, of de gebruikers, is op de handleiding, heb ik vijf interviews[26] afgenomen.

HOOFDSTUK 6.1 TOETSING HAAGEN

Tijdens deze interviews is een proefversie geweest van de handleiding. Vooraf aan de handleiding is besloten om eerst een draaiboek te maken, als een soort 'proef'-versie van het uiteindelijke product. De reden om eerst een draaiboek te maken was om eerst een feedback te krijgen van de leidinggevenden over de handleiding. Deze 'proef' versie heb ik aan vijf leidinggevenden voorgelegd. Aan deze leidinggevenden wordt gevraagd om hun mening te geven over de handleiding. Dit is tijdens een interview uitgewerkt waarbij is ingegaan op de inhoud en de vorm.

Door middel van deze toetsing kan de subjectieve visie van de potentiele gebruikers van de handleiding worden gemeten. Daarnaast kunnen eventuele aanpassingen op basis van de wensen van de gebruikers worden aangebracht op de handleiding. De interviews zijn afgenomen bij diverse leidinggevenden van HAAGEN. De leidinggevenden die zijn geïnterviewd zijn de president LTRG (Lion Training Resources Group), de finance manager, de manager service, core production & logistics, het afdelingshoofd van custom build en de floor manager core production. Deze vijf leidinggevenden hebben totaal verschillende rollen en werkzaamheden. Waar de ene leidinggevende direct sturing geeft bij de ontwikkeling van een product is de ander juist bezig zijn team leiding te geven in de financiële processen. Overeenkomst tussen deze personen is dat ze allemaal een team hebben met verschillenden persoonlijkheden en allemaal werkend voor HAAGEN. Hierdoor hebben ze allemaal uiteindelijk hetzelfde doel. Bewust is de keuze gemaakt om leidinggevenden van verschillende afdelingen te interviewen, omdat HAAGEN verschillende afdelingen heeft en deze vijf leidinggevenden de diversiteit van HAAGEN vertegenwoordigen. Daardoor werd een duidelijk beeld verkregen van de vragen die de leidinggevenden hebben bij het gebruik van de handleiding.

Navolgend zijn de negen hoofdvragen die tijdens het interview zijn gesteld weergegeven. Per vraag is uitgelegd wat de reactie is van de vijf geïnterviewde leidinggevenden. Deze reacties zijn globaal weergegeven, aangezien de interviews niet zijn opgenomen. Voorafgaand aan het interview is de vraag gesteld of de leidinggevende op de hoogte was van mijn onderzoek en de werkzaamheden gerelateerd aan mijn studie. Indien dit het geval was, werd de vraag gesteld welk product de leidinggevenden verwachtten. Nader uitleg werd gegeven over het onderzoek, dat vooraf is gegaan aan de handleiding en de theorieën die mee zijn genomen in de ontwikkeling. Het interview is opgedeeld in drie verschillende onderdelen. Deze onderdelen zijn 'Indruk', 'Gebruik' en 'Beoordeling'. Met deze onderdelen werd een splitsing gemaakt in de opening, het tussenstuk en het einde van het interview. De keuze om deze vragen te gebruiken in het interview is puur geweest om de visie en mening van de leidinggevenden te krijgen. Negen vaste hoofdvragen hebben gezorgd voor een overzicht en hebben de mogelijkheid geboden om de antwoorden met elkaar te vergelijken.

[26] Bijlage 7 Interview feedback product, pagina 50

Om het voor de lezer duidelijk te maken hoe het interview is opgezet zijn de vragen genummerd en de antwoorden summier weergegeven in een cursief lettertype. De antwoorden die zijn gegeven zijn samengevoegd en uitgewerkt in één geheel. Daaruit is later een korte conclusie getrokken.

DEEL I INDRUK

Vraag 1. Wat verwacht je van het product?

De verwachting lag voornamelijk bij het nut van het product. Het leeuwendeel van de leidinggevenden wil een product ontvangen waar ze meteen gebruik van kunnen maken en dat gemakkelijk is voor alle personen, die er gebruik van zullen maken. Verder werd de verwachting geuit dat er een product moet zijn dat de leidinggevenden kan ondersteunen in hun werkzaamheden.

Na deze vraag werd uitgelegd welk product ontwikkeld ging worden en wat de beweegredenen daarvoor waren. Samengevat hoe kan de handleiding worden gebruikt en wat voor nut het heeft voor zowel het bedrijf HAAGEN als voor de leidinggevenden. Om een duidelijk beeld te geven van het product dat in de maak was, werd een "probeer"-versie (een soort plakboek) aangeboden. In deze versie van het product stond de indeling van het boek aangegeven en de tabbladen voor de onderwerpen. Daarnaast was een gelamineerde brochure van HAAGEN zelf als voorbeeld genomen voor de vorm van het product. Hierdoor kon de geïnterviewde leidinggevende een duidelijker beeld krijgen van het product.

Vraag 2. Wat is je eerste indruk?

Algemeen werd een zeer positieve eerste reactie op de handleiding ervaren. Een tweetal leidinggevenden waren op zoek naar een dergelijk product, dat hun kon helpen bij het leidinggeven. Deze twee personen zijn via een andere positie binnen HAAGEN doorgegroeid naar een leidinggevende functie en hebben niet eerder in een dergelijke rol opgetreden, waardoor ze nog om sturing vroegen in hun leidinggeven. Dit product zou voor hen een oplossing kunnen bieden. Daarnaast kwamen termen als "simpel", "nieuwsgierig" en "inzicht" naar voren. Een leidinggevende gaf aan dat hij bezorgd was dat de handleiding niet alleen als naslag werk gebruik zou worden, maar als heel boekwerk waarbij het als een verplichting zou worden gesteld. Ten slotte vonden de leidinggevenden het prettig dat er overzicht was en dat de vorm inspeelde op de behoeftes van het werk. Daarnaast vonden ze het unaniem prettig de mogelijkheid te hebben om aantekeningen te kunnen maken in de handleiding.

Vraag 3. Zou je het product gebruiken?

Indien de handleiding een toegevoegde waarde zal hebben in de alledaagse werkzaamheden van de leidinggevenden zal deze hem gebruiken. Voornamelijk als feedback of check up om even terug te kijken of de leidinggevende niet iets vergeten is in zijn handelingen. De meerderheid zal het product alleen gebruiken als er een training of uitleg aan voorafgaat. Verder zal de nadruk moeten worden gelegd op het feit dat het product een naslagwerk is en ook als zodanig dient te worden toegepast in het bedrijf. Het product zou gemiddeld 1-4 x per maand worden gebruikt door de leidinggevenden die zijn geïnterviewd.

DEEL II GEBRUIK

Vraag 1. Wanneer zou je het product inzetten? Waarom?

Enkele leidinggevenden zouden de handleiding bij elke bila (wekelijks gesprek met medewerkers) toepassen, terwijl een ander het juist wil toepassen om zijn team te motiveren en om allemaal op een lijn te krijgen. Weer een ander zal het bij hectiek in zijn team toepassen en eventueel bij 'moeilijke' gesprekken. In ieder geval zal het product vaak worden ingezet bij verschillende scenario's.

Vraag 2. Is het voor jou handig in gebruik? (Vorm) Waarom?

Alle leidinggevenden geven aan, dat ze het product handig vonden in gebruik qua vorm. Ze vonden het prettig dat het product stevig is en vuil kan worden. Daarnaast vonden ze de grootte ook belangrijk. De handleiding moest vooral handzaam zijn en makkelijk door te bladeren en terug te vinden op de werkplek. Algemeen was te stellen dat het belangrijk is dat de leidinggevende niet veel moeite hoeft te doen om het product te gebruiken. Het product was absoluut handig qua vorm en ook op alle afdelingen te gebruiken.

Vraag 3. Wat vind je verder belangrijk aan de vorm?

Men moet vooral gemakkelijk kunnen doorzoeken: 'boekenlegger', formaat en gelamineerde pagina's dragen hieraan bij. Ook is het gemak en de duidelijkheid van het product van belang. 'Leesbaarheid', 'snelheid' en 'ongeduld' zijn termen die dan ook veelal bij deze vraag werden gebruikt.

DEEL III BEOORDELING

Vraag 1. Ken je nog andere bedrijven waar dit product van belang kan zijn?

De bedrijven die voornamelijk waren genoemd waren BullEx Inc. (hierna BullEx) en Multinationals met veel werknemers. De reden dat BullEx werd genoemd, was dat BullEx samen met HAAGEN onder LTRG (Lion Training Resources Group) hangt en steeds meer op een lijn gaan werken. Hierdoor zal er meer communicatie tussen beide bedrijven zijn. Daarnaast werden Multinationals genoemd als bedrijven waar de handleiding eventueel van belang kan zijn, aangezien deze bedrijven veel medewerkers hebben met verschillende persoonlijkheden en in teams werken. Een handleiding als het onderhavige kan dan als hulpmiddel dienen om duidelijkheid en uniformiteit te krijgen in hoe te handelen naar verschillende personages.

Vraag 2. Welk cijfer zou je het product nu geven?

Aan de leidinggevenden is gevraagd om een cijfer tussen de 1 en de 10 te geven voor het product. Op basis van wat ze nu hebben meegekregen met in gedachte dat het product ook daadwerkelijk zo eruit gaat zien als is uitgelegd, werd Vier keer is een 8,0 gegeven en een keer 7,0. Dit houdt in dat het gemiddelde waar het product nu op zit een 7,8 is. Nu rest nog de vraag hoe van deze 7,8 een 10 kan maken. Vandaar dat tijdens het interview nog om laatste tips of vragen zijn gevraagd.

Vraag 3. Heb je verder nog tips/vragen?

Tips die gegeven zijn:

- *'Houd het overzichtelijk, duidelijk en niet zweverig, denk hierbij aan de uitstraling.'*
- *'Geef een training waarbij je ons overtuigd, dit lukt jou wel met je enthousiasme.'*
- *'Geef de pagina's persoonlijke tabjes, zodat de gebruiker in één keer de juiste pagina heeft. '*

- *'Een mogelijkheid geven om vaste aantekeningen ergens op te slaan.'*
- *'Geef aan wat stap 1, 2 en 3 zijn, zoals bij een kookboek eerst de oven voorverwarmen en dan pas de groenten snijden.'*
- *'Om acceptatie van het product te waarborgen is communicatie erg belangrijk. Zorg dat het product van boven naar beneden wordt gecommuniceerd, daardoor kan het sneller aan slaan.'*

Vragen die gesteld zijn:

- *'Wanneer wordt het product opgeleverd?'*
- *'Hoe ga je het product aanbevelen?'*

Conclusie: Is dat de leidinggevenden hebben het product enthousiast ontvangen en hebben uiteraard nog enkele opmerkingen en tips ter verbetering of uitbreiding van het product. Via een presentatie zal het uiteindelijke product aan het managementteam van HAAGEN worden getoond. Dan wordt een dan uitgebreide uitleg gegeven.

HOOFDSTUK 6.2 TOETSING HR-WERKVELD

Een verdere ondersteuning voor de toetsing van de handleiding door contact te leggen met HR-bureaus die zich bezighouden met HR-tools, trainingen en ontwikkeling.

De bereaus die hiervoor zijn benaderd zijn Advance group en Cees HR Provider geweest. Mijn keuze is bewust bij deze bureaus geweest met het oog op eventuele toekomstige samenwerking bij het implementeren van de handleiding op de arbeidsmarkt. Deze bureaus bieden zelf trainingen en tools aan die bedrijven ter ondersteuning van hun ontwikkeling. Allereerst is er telefonisch contact geweest waarbij de vraag is gesteld of het bedrijf mee kan worden genomen bij de toetsing van de handleiding in het rapport. Hierna is besloten om vier vaste vragen te stellen die het bedrijf kan beantwoorden via de e-mail. Voorafgaand aan deze vragen is een uitleg gegeven van de handleiding en plan voor een innovatieve implementatie bij HAAGEN en eventueel andere bedrijven. Net als bij de interviews met de leidinggevenden van HAAGEN werden de onderwerpen uitgelegd en de samenhang met de handleiding aangegeven. De vragen die zijn gebruikt staan hierna weergegeven.

1. Wat is je eerste reactie bij mijn idee?

Beide bedrijven reageerden erg positief op het product. De heer M. Goijen is directeur bij Cees HR Provider en toonde interesse in de handleiding om deze op de markt te brengen. Hier ben ik met hem momenteel mee in onderhandeling. Tijdens deze onderhandeling kijken we waar beide partijen de meeste baat bij hebben en hoe de handleiding er voor het bedrijf uit kan zien zodat het een specifiek product wordt dat enkel namens Cees HR provider werkt.

2. Zou de handleiding worden gebruikt bij leidinggevenden?

De handleiding kan volgens de bedrijven zeker een ondersteuning bieden bij de communicatie tussen de leidinggevenden en de medewerkers. Door de handleiding als naslagwerk te bieden wordt ook de drempel verlaagd om de handleiding daadwerkelijk te gebruiken, het is geen verplichting.

3. Waarom zou de handleiding een mogelijke kans van slagen hebben? Of juist niet?

Volgens de bedrijven is het innovatief en spreekt het aan omdat er mogelijk binnen organisaties behoefte is aan praktische hanteerbare en toegankelijke programma's. De praktische aanwijzingen in het boek kunnen veel handvatten opleveren voor leidinggevenden in het dagelijkse werk.

4. Heb je eventuele tips of vragen voor mij?

Verder gaven de bedrijven wel enkele belangrijke aandachtspunten. Advance Group gaf aan dat ik contact moest leggen met TTI Amsterdam om toestemming te vragen om verder te werken met DISC-persoonlijkheidsprofielen. Omdat het voor mij belangrijk is om op een correcte manier te werken heb ik een mail verzonden naar de heer Kalkman van TTI Benelux[27]. Deze gaf aan dat DISC heel algemeen is en geen toestemming gegeven hoeft te worden om deze te gebruiken. Indien ik gebruik zou maken van specifieke testen dan moet uiteraard wel toestemming worden gegeven. Ook werd de tip gegeven om wellicht als aanvulling korte filmpjes op YouTube te zetten waarbij steeds vanuit de DISC situaties wordt gesproken. Verder werd de tip gegeven om het boek uit te breiden voor beginners, gevorderden en top-chefs. Dit is momenteel niet haalbaar, maar eventueel voor vervolg projecten een uitstekende uitbreiding.

Momenteel wordt nog geen oplossing geboden voor het HR-vraagstuk hoe managers hun medewerkers kunnen stimuleren tot ontwikkelgericht werken. Een handleiding of naslagwerk zoals mijn product biedt hier een oplossing voor, door zich specifiek te richten op de persoonlijkheidsprofielen van DISC en deze te koppelen aan de managementstijlen die gericht zijn op ontwikkelgericht werken van medewerkers.

HOOFDSTUK 6.3 SPANNINGSDRIEHOEK

In hoofdstuk 6.3 wordt de waarde van de innovatieve interventie bekritiseerd binnen het krachtenveld van belangen die voortvloeien uit de HRM-spanningsdriehoek.

HOOFDSTUK 6.3.1 INDIVIDU

Het individu krijgt gerichte aandacht door gebruik te maken van de handleiding. De leidinggevenden kunnen individueel hun team stimuleren tot ontwikkelgericht werken door het werkboek als naslagwerk te hanteren. Omdat het product als handleiding dient zijn de individuen niet verplicht het product te bewerken. Hierdoor kan het voorkomen dat de handleiding niet of juist te laat wordt geraadpleegd. Het is daarom van belang dat de handleiding op een juiste manier wordt gebruikt en voldoende sturing krijgt door middel van een toolbox-meeting (uitleg vergadering). Verder zal de motivatie van de individuen stijgen, waardoor de tevredenheid van de medewerkers kan groeien. De personeelsleden bij HAAGEN creëren daardoor zelf prettige werkomgeving.

HOOFDSTUK 6.3.2 ORGANISATIE

Voor HAAGEN is de handleiding van belang aangezien het een ondersteuning biedt aan leidinggevenden in de communicatie naar medewerkers om ontwikkelgericht werken te stimuleren. Daardoor ontstaat een hogere tevredenheid bij de medewerkers. Dit heeft indirect een connectie met de motivatie en gezondheid van de medewerkers. Daardoor zal de werksfeer verbeteren en de productiviteit verhogen. Conclusie: de handleiding zal een positieve invloed op de medewerkers gaan hebben bij HAAGEN.

HOOFDSTUK 6.3.3 SAMENLEVING

[27] Bijlage 6 E-mail TTI Benelux, pagina 37

Voor de samenleving is de handleiding van toegevoegde waarde, omdat de handleiding meer motivatie bij de medewerkers van organisaties teweeg kan brengen. Meer motivatie en tevredenheid zorgt voor een gezondere werkomgeving. Verder is de handleiding met name gericht op ontwikkeling en daarbij het stimuleren van ontwikkelgericht werken. Ontwikkeling betekent vooruitgang, hetgeen inhoudt dat organisaties zich sneller en specifieker kunnen ontwikkelen. Daardoor ontwikkelt de hele samenleving mee en stimuleert indirect de vooruitgang van de samenleving. De DISC-persoonlijkheidsprofielen stimuleren de medewerkers van organisaties tot een betere communicatie en begrip voor elkaars handelingen. Dit zal leiden tot een algemene tevredenheid bij medewerkers van organisaties en samenleving.

HOOFDSTUK 7 DISCUSSIE

In hoofdstuk 7 wordt gediscussieerd over de beperkingen en de reflectie op de handleiding en het proces. Daar is bewust voor gekozen om de lezer duidelijk te maken waar eventuele verbeteringen op kunnen worden gemaakt. Dit hoofdstuk geeft de beperkingen weer van de implementatie en daarna de reflectie op het proces.

HOOFDSTUK 7.1 BEPERKINGEN VAN DE IMPLEMENTATIE

WAAROM?????

Bij de opzet van de handleiding is de meeste informatie uit het onderzoek 'Wij Willen Ontwikkeling!' gehaald. Het idee van een begeleiding voor de leidinggevenden was tijdens het onderzoek al naar voren gekomen. Tijdens het opstellen van het rapport is besloten om meer theorie te verwerken van DISC, persoonlijkheden en managementstijlen. Hierdoor is een grote hoeveelheid aan informatie geaccumuleerd. Om te voorkomen dat te veel gedetailleerde informatie zou worden gegeven is besloten om een trechter principe toe te passen. Het nadeel daarvan is dat belangrijke informatie verloren kan gaan, waardoor geen vaste basis voor het product kan ontstaan.

Door een grotere acceptatie dan initieel werd verwacht, is de impact van de nieuw ontwikkelde methode lager. De relatieve meerwaarde wordt daardoor beïnvloed. De overdracht van de handleiding en de overtuiging hierbij is daarom ontzettend belangrijk. Aangezien pas op het einde van het proces aandacht daar aan is geschonken, kan het zijn dat de handleiding niet wordt geaccepteerd door andere leidinggevenden. **WEG OF ANDERE ZIN.** Daarom is besloten om een tool-box meeting te organiseren waarbij op persoonlijke wijze wordt getracht de leidinggevenden te overtuigen van het nut van de handleiding.

Zoals ook uit het onderzoek blijkt, is bij het implementeren van een innovatief product cultuur van belang. Bij HAAGEN en BullEx zijn twee verschillende culturen en dit heeft met name te maken met de plaats waar het bedrijf is gevestigd. HAAGEN heeft haar hoofdkantoor in Baarle-Nassau (Nederland) en BullEx heeft haar hoofdkantoor in Albany, NY (Verenigde Staten). Dat betekent dat voor zowel HAAGEN als BullEx DISC-persoonlijkheidsprofielen moeten worden getoetst om de communicatie tussen beiden te bevorderen. Wat begrijpelijk is voor de een, hoeft niet begrijpelijk te zijn voor de ander. Daarom is het ontzettend belangrijk dat de communicatie van de handleiding naar leidinggevenden goed wordt uitgevoerd.

Verder zijn financiële beperkingen naar voren gekomen. Dit houdt in dat om een sufficiënte uitslag te krijgen bij een DISC-test een duurdere test nodig is. De kostenpost kan voor midden- en klein bedrijf een punt zijn om de handleiding niet aan te schaffen. Dat betekent dat een beperking voor de bereikbaarheid van het HR-werkveld kan opleveren.

In de ontwikkeling van de vorm zijn bepaalde aspecten niet haalbaar geweest. Allereerst is bedacht om een training op te stellen voor de leidinggevenden om hen te leren hoe ontwikkel-managementstijlen te gebruiken. Dit was niet haalbaar qua tijd. Dat heeft ervoor gezorgd dat het product op een meer eenvoudige manier moest worden ontwikkeld. Bij de ontwikkeling van een training zijn meerdere momenten nodig om een leidinggevende te trainen, laat staan dat alle leidinggevenden van HAAGEN moeten worden getraind. Daarnaast zou het product ook voor het HR-werkveld van toepassing moeten kunnen zijn en bij een training wordt veel tijd gevraagd. Bij gebruik van een handleiding als naslagwerk kan het bedrijf zelf bepalen hoeveel tijd en wanneer tijd wordt gebruikt voor de uitwerking van het product. De enige tijd die ze daadwerkelijk kwijt zijn is tijd voor de uitleg van het product en voor de afname van de DISC-persoonlijkheidsprofielen.

HOOFDSTUK 7.2 REFLECTIE

Volgens de planning, die opgesteld was voorafgaand aan dit rapport waren drie weken beschikbaar voor het opstellen en ontwikkelen van de handleiding. Terugkijkend op het proces had ik meer tijdsruimte moeten hebben voor eventuele verbeteringen met aanpassing. Ik heb gewacht op de toetsing aan de beroepspraktijken niet de uiteindelijke ontwikkeling van de handleiding.

Doordat niet alleen specifiek naar de bedrijfscultuur van HAAGEN wordt gekeken kan gesteld worden dat de aansluiting op het HR-werkveld wordt bereikt. Voor HAAGEN is een mogelijkheid gecreëerd om op lange termijn ontwikkelgericht werken te implementeren bij de medewerkers, die vanuit de leidinggevende posities worden gestuurd en gestimuleerd. De nadruk wordt in dit rapport gelegd op de DISC-persoonlijkheidsprofielen. Deze geven sturing aan de leidinggevenden van HAAGEN en zorgen voor een nieuw standpunt over ontwikkelgericht werken. Het proces heeft enige tijd nodig gehad en het is daarom bijzonder frustrerend als aan het begin van de periode nog niet duidelijk is wat exact verwacht wordt. Hierdoor heb ik het gevoel gehad dat ik twee weken verloren heb in de uitwerking van mijn product en het algemene proces.

Om een beroepstoetsing toe te passen zijn enkele interviews afgenomen naar de subjectieve visie van de leidinggevenden op de handleiding. Deze zijn niet opgenomen en dus niet te valideren. Daarnaast lijkt het mij voor een toekomstig rapport prettig om alle leidinggevenden van HAAGEN naar hun mening te vragen om hierdoor aan alle wensen en behoeftes te kunnen beantwoorden.

Uit het onderzoek dat voorafgaand aan dit rapport is uitgevoerd zijn vernieuwende ideeën en standpunten naar voren gekomen. Met de basis van het innovatief empirisch onderzoek is vast te stellen dat hier een innovatieve implementatie heeft plaatsgevonden die voor HAAGEN duurzaam kan worden uitgewerkt.

De handleiding is een optie voor een werkwijze, maar hoeft niet te worden opgevolgd. Deze handleiding is een advies en een hulpmiddel om keuzes van de leidinggevenden op te baseren. Het product kan door de leidinggevenden vrij worden gebruikt.

Zelf ben ik ontzettend enthousiast geworden over de handleiding dat het daadwerkelijk een bijdrage zal kunnen leveren aan het HR-werkveld en bij HAAGEN. Persoonlijk ben ik dan ook van mening dat de handleiding een kans van slagen heeft en niet zomaar in een lade of kast verdwijnt, aangezien bedrijven mij hebben benaderd en ik de reacties van potentiële gebruikers heb gezien.

HOOFDSTUK 8 BIBLIOGRAFIE

B.V., E. (sd). *www.NationaleTevredenheidsindex.nl*. Opgeroepen op Maart 07, 2015, van Nationale Tevredenheidsindex: http://www.tevredenheidsindex.nl/medewerkerstevredenheid/actuele-indexen/

Bijlaardt, W. v. (sd). *www.GITP.nl*. Opgeroepen op Maart 21, 2015, van GITP: http://www.gitp.nl/individuen/trainingen/tips-voor-uw-voortgangsgesprek.aspx

Business, C. (sd). Cooking Business. *Cooking Business.* https://twitter.com/cookingbusiness. Opgeroepen op Februari 28, 2015

Gay, F. &. (2010). *Het abc van de persoonlijkheid, handleiding* . Geier Learning Inc. USA. Opgeroepen op Maart 02, 2015

Gay, F., & Seiwert, L. (2010). *Het abc van de persoonlijkheid.* Tilburg: Geier Learning inc. USA. Opgeroepen op Februari-Mei 2015

Geier, J. (2015). *www.persolog.nl*. Opgeroepen op April 02, 2015, van PersoLog: http://www.persolog.nl/navigation/werving-selectie/wetenschappelijke-achtergrond/index.htm

Gesellschaft, M. P. (2015). *Science Daily*. Opgeroepen op Maart 05, 2015, van Science Daily: http://www.sciencedaily.com/releases/2015/02/150205123109.htm

Goijen, H. (2015). *Wij Willen Ontwikkeling!* Tilburg: H. Goijen. Opgeroepen op Februari-Mei 2015

Groepsdynamiek.nl. (sd). Opgeroepen op April 04, 2015, van Voortgangsgesprek: http://www.groepsdynamiek.nl/voortgangsgesprek.html

Groot, M. d. (2004-2015). *www.carrieretijger.nl*. Opgeroepen op Maart 11, 2015, van Carrièretijger: http://www.carrieretijger.nl/functioneren/ontwikkelen/persoonlijkheidsmodellen/kernkwaliteiten

Haagen. (2015). *www.haagen.com*. Opgeroepen op Februari 15, 2015, van HAAGEN: http://haagen.com/nl/over-haagen/over-ons/

IMPACT. (2015). *Impact - zet je naar succes*. Opgeroepen op Maart 01, 2015, van www.Impact-ontwikkeling.nl: http://www.impact-ontwikkeling.nl/pagina/disc-persoonlijkheidsmodel/

InfoNu. (2015). *www.zakelijk.infonu.nl*. Opgeroepen op Juni 03, 2015, van InfoNu.nl: http://zakelijk.infonu.nl/management/46175-management-activiteiten-en-de-benodigde-vaardigheden.html

Itasc. (2015). *www.itasc.com*. Opgeroepen op Juni 02, 2015, van DISC Analyse: http://www.itasc.com/disc/info.php

Liere, L. v. (2015). *www.kluwermanagement.nl.* Opgeroepen op Maart 10, 2015, van De DISC-Methode: file:///C:/Users/hgoij/Downloads/MT20060307%20(1).PDF

Lindbergh, A. M. (2015). *Communication quotes*. Opgeroepen op Februari 27, 2015, van www.slideshare.net: http://www.slideshare.net/ozesteph1992/communication-quotes-9822539

Ltd, S. (2015). *Synomy*. Opgeroepen op Maart 03, 2015, van www.Synomy.co.uk: http://www.synomy.co.uk/?page_id=18

Quinn, R. (2003-2010). *123management.nl*. (M. Nieuwenhuis, Redacteur) Opgeroepen op Juni 02, 2015, van The Art of Management: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_10_leiderschapsstijlen.html

Scullard (Dr.), M. (1997-2010). *www.discprofile.com*. Opgeroepen op Maart 01, 2015, van DISCprofile - The history of DISC: https://www.discprofile.com/what-is-disc/history-of-disc/

Siliacus, D. (2015). Adviseur. (H. Goijen, Interviewer) Opgeroepen op April 02, 2015

SoHuman. (2015). *www.sohuman.nl.* Opgeroepen op Maart 05, 2015, van So Human: http://www.sohuman.nl/wp-content/uploads/2013/12/QAs.pdf

Stadsarchief. (2015). *Papier*. Opgeroepen op Maart 28, 2015, van Stadsarchief: http://www.stadsarchief.rotterdam.nl/node/329

Uri Rosenthal. (2014). *De kracht van sociale innovatie.* Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, Den Haag. Opgeroepen op April 28, 2015

Woorden-boek.nl. (2015). *www.woorden-boek.nl/woord/ontwikkeling*. Opgeroepen op Februari 26, 2015, van Woorden-Boek.nl.

www.curtec.com. (2015). Opgeroepen op April 06, 2015, van Curtec: http://www.curtec.com/nl/duurzaamheid-kunststof

www.opvoedadviesonline.nl. (2015). Opgeroepen op Februari 25, 2015, van Opvoed Advies Online: http://opvoedadviesonline.nl/motivatie-is-de-helft-van-het-werk-deel-1

HOOFDSTUK 9 BIJLAGEN

BIJLAGE 1 SAMENVATTING ONDERZOEKSRAPPORT "WIJ WILLEN ONTWIKKELING"

Ontwikkelen betekent groei en voortgang voor zowel het individu als een organisatie in haar geheel (Woorden-boek.nl, 2015). Het was voor de organisatie waar dit onderzoek is uitgevoerd, HAAGEN Fire Training Products Baarle-Nassau (hierna HAAGEN), van belang om over voldoende kwaliteit en tevredenheid bij haar medewerkers te beschikken.

'Ontwikkelen', 'training' en 'groei' zijn enkele hoofdtermen die bij HAAGEN centraal staan in het creëren van trainingsoplossingen voor brandweer- en bedrijfshulpverlening. Geen wonder dat deze termen ook terugkomen in dit onderzoek naar de ontwikkelbehoefte en mogelijkheden van de medewerkers van HAAGEN. Naar aanleiding van de vraag vanuit HAAGEN, om de medewerkers verder te ontwikkelen, richt dit onderzoek zich op het ontwikkelgericht werken. Het creëren van ontwikkelgericht werken, voor de medewerkers van HAAGEN, wordt in dit onderzoek vanuit managementstijlen aangestuurd en gemeten. Op basis van deze informatie is de volgende hoofdvraag voor dit onderzoek geformuleerd:

Welke managementstijlen passen bij HAAGEN om bij leidinggevenden het ontwikkelgericht werken van de medewerkers te stimuleren?

In dit onderzoek is er gepoogd antwoord te krijgen op deze hoofdvraag doordat er zowel bureau- als veldonderzoek is begaan. Bij de veldonderzoek is er op zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve wijze onderzoek uitgevoerd. De reden hiervoor is om de visie van de managers (gericht op de managementstijlen) en de visie van de medewerkers (gericht op het ontwikkelgericht werken) in kaart te brengen. Bij het bureauonderzoek is er onderzoek gedaan naar de verschillende managementstijlen en wat de term 'ontwikkelgericht werken' specifiek betekent.

Uit het kwantitatieve onderzoek is gebleken dat de meerderheid van de medewerkers het eens is met de stelling dat ze mogelijkheid hebben om hun ontwikkelbehoefte aan te geven. Echter zijn ze het niet eens met de aanpak hierna vanuit hun leidinggevende, deze is vaak nauwelijks tot niet aanwezig.

Uit het kwalitatieve onderzoek is gebleken dat de meerderheid van de managers bereid is om zich aan te passen om ontwikkelgericht werken bij hun medewerkers te stimuleren. Echter is 33,3% van de managers het hier niet mee eens en deze hebben de opinie dat de medewerkers zelf initiatief moeten nemen. In het kwalitatieve onderzoek zijn er vragen gesteld aan de leidinggevenden, deze vragen zijn gesteld om het beeld van de managementstijl weer te geven. Het onderzoek heeft uitgewezen dat er verschillende antwoorden op de hoofdvraag gevormd kunnen worden. Het ligt er hier aan welke de beste aansluiting hebben bij HAAGEN.

De voornaamste conclusie die uit het onderzoek kan worden getrokken is dat de managementstijlen die passen bij HAAGEN kunnen bestaan uit de managementstijlen gericht op deskundigheid, de ontwikkelmanagementstijlen of de situationele managementstijlen. De aanbevelingen gericht op HAAGEN hebben betrekking op de invulling van de managementstijl die past bij HAAGEN. Deze wordt in een adviespresentatie nader toegelicht.

(Goijen, 2015)

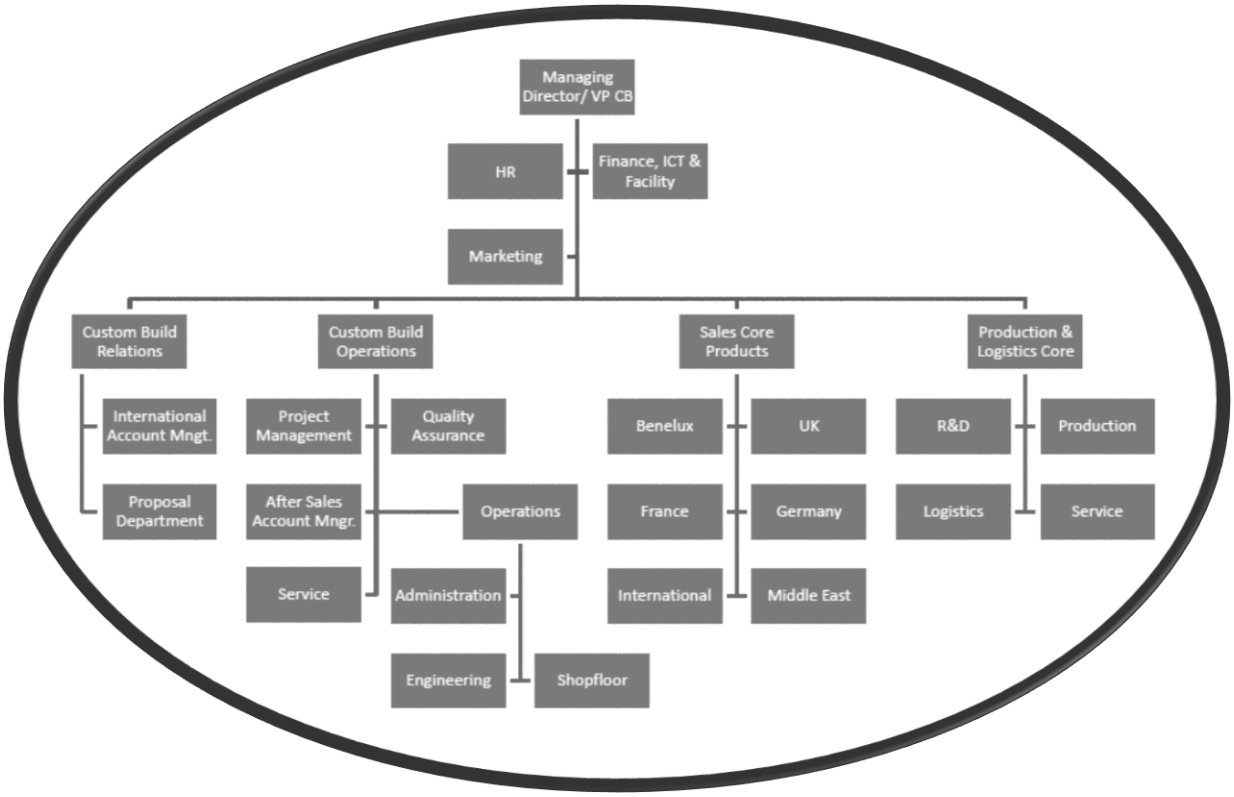
BIJLAGE 2 ADVIES ONDERZOEKSRAPPORT "WIJ WILLEN ONTWIKKELING!"

Uit zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve Ontwikkel-Onderzoek is naar voren gekomen dat de medewerkers van HAAGEN behoefte hebben aan ontwikkeling en dit vanaf een leidinggevende positie gestuurd willen. Uit het Ontwikkel-onderzoek is gebleken dat bij inzetten van managementstijlen gericht op ontwikkeling, zoals ontwikkelmanagementstijlen, een directe bijdrage wordt bereikt. Deze bijdrage is het ontwikkelgericht werken van de medewerkers van HAAGEN

De ontwikkelmanagementstijlen spelen in op de persoonlijkheid van de leidinggevenden en bieden de mogelijkheid om tussen de ontwikkelmanagementstijlen te schakelen. Voor een dynamisch bedrijf als HAAGEN sluiten de flexibele ontwikkelmanagementstijlen daar goed op aan. Daarnaast is uit het Ontwikkel-Onderzoek gebleken dat de ontwikkelmanagementstijlen de beste mogelijkheid bieden om ontwikkelgericht werken te bewerkstelligen.

Om de ontwikkelmanagementstijlen toe te kunnen passen dient de persoonlijkheid van de leidinggevenden gemeten te worden. Door de leidinggevenden te koppelen aan de acht sub-stijlen van de ontwikkelmanagementstijlen kan een persoonlijk Ontwikkelmanagementstijl-profiel worden geschetst. Deze koppeling kan worden gemaakt door een persoonlijkheidstest af te nemen. Door zicht te krijgen in de persoonlijke Ontwikkelmanagementstijlen kan een advies worden gegeven aan de leidinggevenden over hun communicatie naar de medewerkers toe.

BIJLAGE 3 ORGANIGRAM



(Haagen, 2015)

BIJLAGE 4 DISC-PROFIEL

Navolgend staan de DISC-profielen samengevat weergegeven. De punten die onder elk profiel hangen geven de meest voorkomende factoren aan die bij dat specifieke profiel horen. Voor elk individu is er een gespecialiseerd profiel dat precies gericht is op de persoonlijkheid van diegene. Daarom is besloten om in dit onderzoek samengevatte profielen weer te geven, zodoende het rapport overzichtelijk en transparant te houden. (Gay & Seiwert, 2010)

Dominant

Relatief HOOG
Hier staan eigenschappen en gedragingen van mensen die **relatief hoog** scoren op **Dominant**:

- Houden van competitie en uitdagingen.
- Zijn doelgericht en verlangen erkenning voor hun inspanningen.
- Leggen de lat hoog, willen het voor het zeggen hebben, en zijn over het algemeen vindingrijk en flexibel.
- Zijn meestal zelfstandig en individualistisch.
- Kunnen hun belangstelling voor dingen verliezen zodra de uitdaging er van af is en hebben meestal weinig interesse in- en geduld voor bijzaken.
- Ze zijn doorgaans direct en positief naar anderen, staan graag in het middelpunt van de belangstelling en kunnen het soms vanzelfsprekend vinden dat anderen tegen hen opkijken.
- Ze kunnen behoorlijk kritisch naar anderen zijn. Daardoor kunnen anderen ze als bazig en overheersend ervaren.

Relatief LAAG

Hier volgen enkele eigenschappen en gedragingen van mensen die **relatief laag** scoren op **Dominant**:

- hebben een voorkeur voor rust en harmonie.
- laten liever eerst anderen het initiatief nemen of problemen oplossen.
- zijn doorgaans rustig en niet overhaast in hun aanpak.
- zijn redelijk voorzichtig en schatten risico's eerst zorgvuldig in voor ze aan iets beginnen.
- Ze zijn over het algemeen geliefd vanwege hun milde en rustige karakter. Anderen zien hen als geduldig, kalm, bedachtzaam en als goede luisteraars.

Invloed

Relatief HOOG

Hierna staan enkele eigenschappen en gedragingen van mensen die **relatief hoog** scoren op **Invloed**:

- Hebben een sterke behoefte aan gezelschap en leren graag mensen kennen.
- Zijn over het algemeen optimistisch, extravert en sociaal vaardig.
- Bouwen snel en gemakkelijk relaties met anderen op.
- Soms kan hun bezorgdheid om mensen en de gevoelens van die mensen ze er van weerhouden om onprettige situaties of relaties te verbreken.

Relatief LAAG

Hieronder staan enkele eigenschappen en gedragingen van mensen die **relatief laag** scoren op in **Invloed**:

- Zijn doorgaans minder sociaal actief.
- Hebben vrij vaak affiniteit met taakuitvoering, en dingen zoals machines en gereedschap.
- Vinden het algemeen prima om in hun eentje te werken.
- Zijn vaker analytisch ingesteld. Als ze de feiten eenmaal op een rijtje hebben, leggen ze dit op een duidelijke en directe manier uit.
- Accepteren niet zomaar alles op het eerste gezicht.
- Ze kunnen doorgaans goede sociale vaardigheden hebben ontwikkeld, maar zetten die pas in als het om logische of praktische redenen nodig is.

Stabiel

Relatief HOOG

Hier staan enkele eigenschappen en gedragingen van mensen die **relatief hoog** scoren op **Stabiel**:

- Zijn over het algemeen geduldig, kalm en beheerst.
- Zijn zeer bereid om anderen te helpen - vooral mensen die ze als vrienden beschouwen.
- Zijn over het algemeen in staat om te doen wat gedaan moet worden en voeren routinematig werk met geduld en zorg uit.

Relatief LAAG

De volgende eigenschappen en gedragingen horen bij mensen die **relatief laag** scoren op **Stabiel**:

- Houden meestal van afwisseling en verandering in zowel hun werk als ook daar buiten.
- Houden ervan om uit te weiden en vinden routinematig en repeterend werk of bezigheden doorgaans minder fijn.
- Ze verleggen graag intellectueel en fysiek hun grenzen.

Consciëntieus

Relatief HOOG

Hieronder vind je enkele eigenschappen en gedragingen van mensen die **relatief hoog** scoren op **Consciëntieus**:

- Zijn meestal tevreden en passen zich aan.
- Zijn meestal niet erg strijdlustig.
- Zijn eerder voorzichtig dan impulsief.
- Vermijden risico's.
- Gedragen zich op een tactvolle, diplomatieke manier en streven naar een stabiel en geordend leven.
- Vinden het prima om volgens vaststaande procedures te werken en te leven.

Houden het liefste vast aan methodes en werkwijzen die in het verleden succesvol zijn gebleken. Hebben geen moeite met regels en voorschriften.

Relatief LAAG

Hier volgen enkele eigenschappen en gedragingen van mensen die **relatief laag** scoren op **Consciëntieus**:

- Zijn onafhankelijk en ongeremd.
- Hebben een hekel aan regels en beperkingen.
- Worden bij voorkeur beoordeeld op hun resultaten en zijn altijd bereid om nieuwe wegen te bewandelen.

Ze zijn ruimdenkend en open in hun ideeën, uitspraken en handelingen. Ze verlangen naar vrijheid en hebben er heel veel voor over om dit te bereiken. Repeterend en routinematig werk delegeren of vermijden ze het liefst.

BIJLAGE 5 ONTWIKKEL-MANAGEMENTSTIJLEN

DE ONTWIKKELMANAGEMENTSTIJLEN		
Titel managementstijl		**Uitgangspunt**
DE PRODUCTIEVE MANAGEMENTSTIJLEN	Producent management	Productief werken staat centraal. De manager moet een productieve werkomgeving bevorderen en tijd en stress weten te managen.
	Bestuurder management	Plannen en doelen formuleren kenmerken deze stijl. De manager heeft een visie, ontwerpt en organiseert en weet effectief te delegeren.
DE GECONTROLEERDE MANAGEMENTSTIJLEN	Controlerend management	Centraal staat het bewaken van individuele prestaties evenals het controleren van het functioneren van de gehele organisatie.
	Coördinator management	Deze stijl legt de nadruk op projectmanagement, het ontwerpen van taken en cross functioneel management.
DE STIMULERENDE MANAGEMENTSTIJLEN	Mentor management	Besteedt veel aandacht aan de ontwikkeling van mensen, is zorgzaam en bereid om te helpen.
	Stimulerend management	Richt zich primair op het verbeteren van de samenwerking. Verbetert samenhang en teamwork; lost conflicten op.
DE INNOVATIEVE MANAGEMENTSTIJLEN	Innovatief management	Accent ligt op vernieuwingen en aanpassingen van de organisatie.
	Bemiddelend management	Accent op externe relaties en effectief onderhandelen. Reputatie en imago zijn van belang.

(Quinn, 2003-2010)

BIJLAGE 6 MANAGEMENTACTIVITEITEN

DE MANAGEMENTACTIVITEITEN	
Mensgerichte managementactiviteiten	
Evalueren	**Coachen & Motiveren**
Bekritiseren	
Analyseren	
Monitoren/controleren	
Overtuigen	
Luisteren	
Besluiten nemen	**Instrueren**
Organiseren	
Overtuigen	
Delegeren	
Plannen/coördineren	
Luisteren	
Trainen	**Ontwikkelen**
Luisteren	
Bemiddelen	**Samenwerken**
Onderhandelen	
Luisteren	
Conflicthantering	**Sfeer bepalen**
Bemiddelen	
Orde scheppen	
Luisteren	
Taakgerichte managementactiviteiten	
Vergadering leiden	
Omgaan met buitenstaanders	

(InfoNu, 2015)

BIJLAGE 7 INTERVIEW FEEDBACK PRODUCT

De namen van de leidinggevenden die geïnterviewd zijn: Leon Timmermans (president van LTRG, Manager Directer van HAAGEN en Leidinggevende van het CBO team), Steve Borremans (Finance manager), Eric van Tooren (CORE manager), Frank Kleiren (Afdeling CBO) en Toine Pigmans (Afdeling Core).

Feedback Product IIO

Interviewer: Henriëtte Goijen	Naam:
Stage: Human Resource Management	Datum:
Onderwerp: Ontwikkelgericht werken product	Afdeling:

Aanwijzingen

De opdracht wordt uitgevoerd om een innovatieve interventie voor HAAGEN en het algehele management team te creëren. Vanuit Fontys komt de opdracht om een implementatie door te voeren die inspeelt op de vraag van HAAGEN en de vraag van het HR-werkveld.

Deel 1: Indruk

1) Wat verwacht je ervan?
2) Wat is je eerste indruk?
3) Zou je het gebruiken? Waarom wel/niet?

Deel 2: Gebruik

1) Wanneer zou je het inzetten? Waarom?
2) Is het voor jou handig in gebruik? (vorm) Waarom wel?niet?
3) Wat vind je belangrijk aan de vorm?

Deel 3: Beoordeling

1) Ken je nog andere bedrijven waar dit van belang kan zijn?
2) Welk cijfer zou je het product nu geven?
3) Heb je nog tips/vragen?

BIJLAGE 8 E-MAIL TTI BENELUX

Beste heer Kalkman,

Naar aanleiding van het telefonisch contact met uw collega, Rieke Veerlings, mail ik u.

Momenteel ben ik bezig met mijn afstudeerstage bij HAAGEN Fire Training Products in Baarle Nassau vanuit de studie Human Resource Management aan Fontys Hogescholen te Tilburg.

In de periode september 2014 tot en met januari 2015 heb ik voor HAAGEN op empirische wijze onderzoek verricht naar welke managementstijlen passen bij HAAGEN om bij leidinggevenden het ontwikkelgericht werken van medewerkers te stimuleren. Hier heb ik een advies bij uitgesproken en dit advies implementeer ik door een innovatief product te ontwikkelen.

Het product die ik ontwikkel maakt gebruik van DISC-persoonlijkheidsprofielen om een leidinggevende te ondersteunen in zijn communicatie naar de medewerkers toe. Nu vroeg ik mij af of ik toestemming moet vragen aan jullie om gebruik te mogen maken van DISC om een product te ontwikkelen voor HAAGEN. En indien ik toestemming nodig heb of ik deze eventueel kan krijgen.

Alvast bedankt.

Met vriendelijke groeten,

Henriëtte Goijen

Beste Henriëtte,

Bedankt voor je mail.
In het geval je geen gebruik maakt van de DISC-toetsing zie ik geen enkel probleem met het gebruik van DISC theorie. Deze is algemeen en voor iedereen bruikbaar.
Mocht er wat zijn dan dan kun je contact met mij opnemen.

Voor nu hoop ik je voldoende te hebben geïnformeerd. Mocht je nog vragen hebben dan hoor ik dat graag.

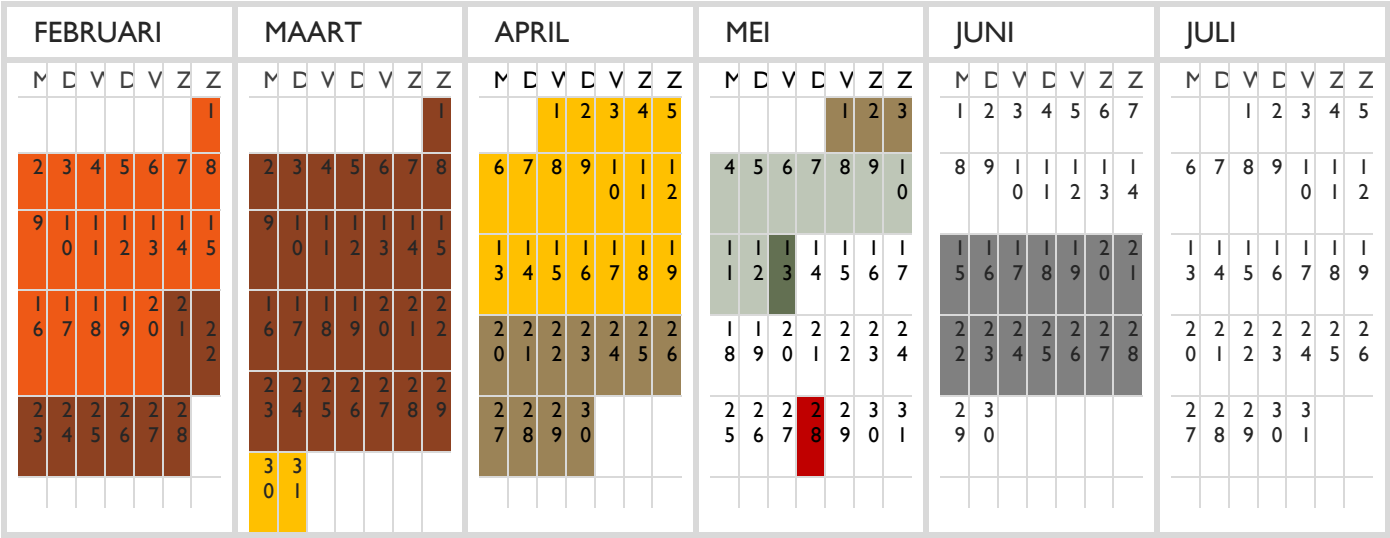
Met vriendelijke groet,

Henk Kalkman

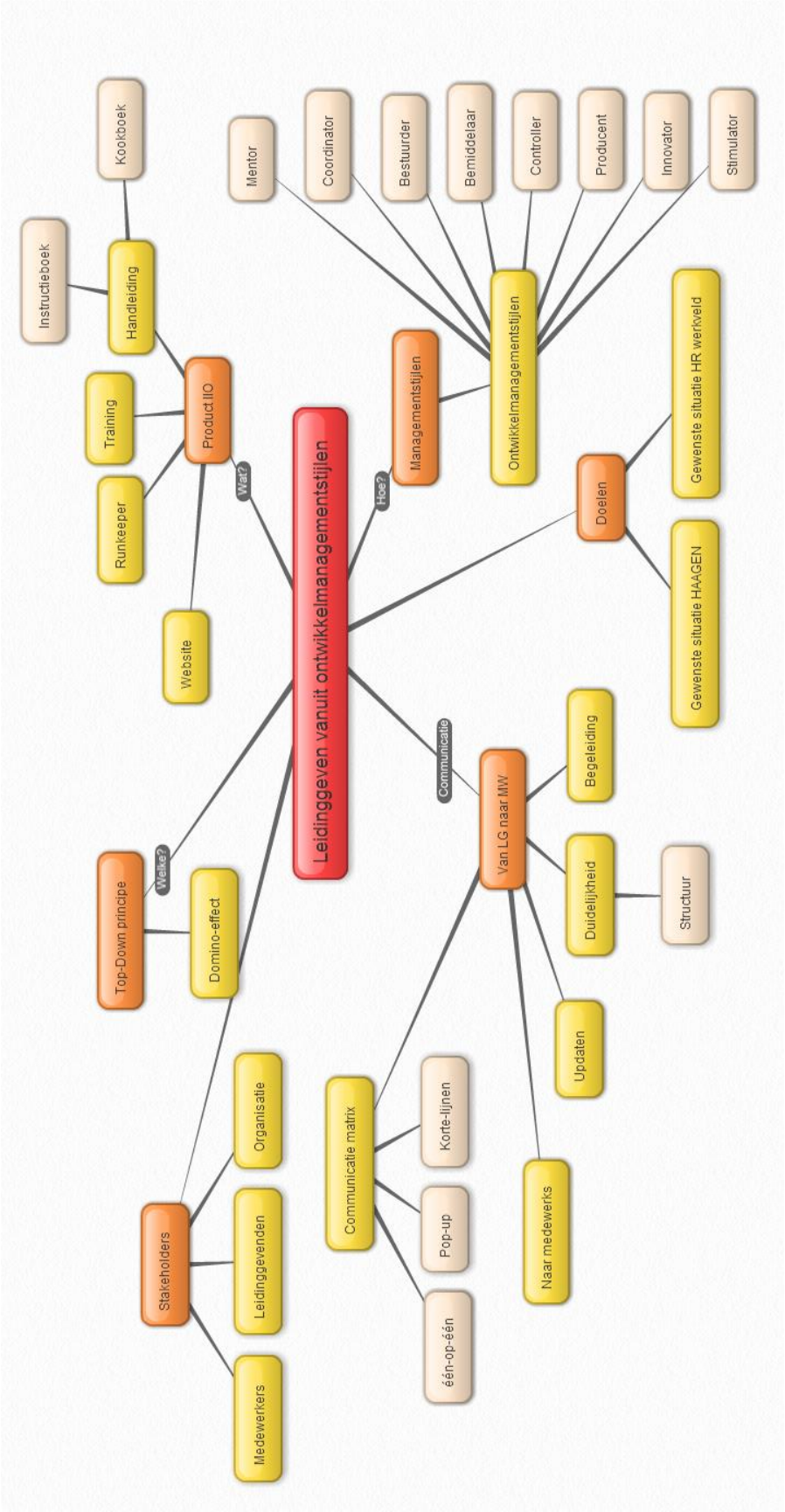
Owner at TTI Success Insights Benelux

BIJLAGE 9 PLANNING

PROJECTFASE	BEGIN	EINDE
ORIENTATIE	1-2-2015	20-2-2015
THEORIE VERZAMELEN	20-3-2015	29-3-2015
INHOUD	30-3-2015	19-4-2015
VORM	20-4-2015	3-5-2015
UITWERKEN IIO	1-4-2015	10-5-2015
AFRONDEN IIO	4-5-2015	13-5-2015
INLEVEREN IIO	13-5-2015	13-5-2015
AFSTUDEERZITTING	15-6-2015	29-6-2015



WEEK	DATUM	FASE	ACTIVITEIT
04	09-03	OPZET INLEVEREN	OPZET INLEVEREN EN DEFINITIEVE GO KRIJGEN VOOR ONTWERP
05	16-03	THEORIE VERZAMELING	FEEDBACK VERWERKEN EN THEORIE VERZAMELEN HOOFDTERMEN
06	23-03	THEORIE VERZAMELING	THEORIE VERZAMELEN EN BRAINSTORMEN VORMGEVING
07	30-03	INHOUD	VERANTWOORDING VAN INHOUD VERWERKEN
08	06-04	INHOUD/VORM	INHOUD AFRONDEN EN VORM UITWERKEN (PROEFEXEMPLAAR AFRONDEN)
09	13-04	VORM	BOEK UITWERKEN EN VORM GEVEN, EVENTUELE FEEDBACK VERWERKEN

10	20-04	VORM	UITWERKEN HARDE VORM EN IIO
01	27-04	UITWERKEN	UITWERKEN HARDE VORM EN IIO
02	04-05	UITWERKEN	MEIVAKANTIE – UITWERKEN HARDE VORM EN IIO
03	11-05	AFRONDEN/**INLEVEREN**	INLEVEREN INNOVATIEVE INTERVENTIE OPDRACHT – **13 MEI**
04	18-05		
05	25-05	**INLEVEREN**	ZORG HERKANSING H2 REINTERGRATIE PRODUCT – **28 MEI**
06	08-06	**INLEVEREN**	HERKANSING INNOVATIEVE INTERVENTIE OPDRACHT – **12 JUNI**
07	15-06	AFSTUDEERZITTING	VANAF HIER AFSTUDEERZITTING
08	22-06	AFSTUDEERZITTING	AFSTUDEERZITTING
09	29-06	AFSTUDEERZITTING	HERKANSING AFSTUDEERZITTING
10	06-07		
11	13-07		
12	20-07		
0	27-07	ZOMERVAKANTIE	ZOMERVAKANTIE

BIJLAGE 10 MIND-MAP IIO