

# Hybride werken? **De psychologie van verandering**

Gebruik psychologische en persoonlijkheidsinzichten om mensen te helpen met onzekerheid om te gaan en succesvol veranderingen door te voeren



# Hybride werken?

## De psychologie van verandering

Waar denk je aan bij het woord verandering?

Persoonlijke groei?

Werken op afstand?

Organisatieveranderingen?

Veel mensen ervaren verandering als leuk en spannend. Gewoonten ten goede veranderen bijvoorbeeld of nieuwe schilderijen ophangen. Dit soort veranderingen zijn vaak gedreven door inspiratie en kunnen als een frisse wind voelen.

Of de wisseling van de seizoenen. We kijken bijvoorbeeld uit naar warmer weer en dat alle planten weer kleurrijk in bloei komen na een koude winter.

Op het werk roept verandering echter niet altijd dezelfde positieve gevoelens op.

Bij verandering in een organisatie beginnen medewerkers vaak te zuchten en te steunen. Meestal vrezen ze voor het ergste: herstructureringen en ontslagen. Als dit de algemene ervaring met veranderingen in een organisatie is, is het geen wonder dat een aankondiging voor verandering niet met enthousiasme wordt ontvangen.

Maar, organisatieverandering hoeft niet zo te voelen. Met een beetje inzicht in psychologische en persoonlijkheidsverschillen kun je mensen alles geven wat ze nodig hebben om zich in tijden van verandering goed en krachtig te voelen.

En als medewerkers gelukkig(er) zijn, is de kans groter dat de veranderingen succesvol kunnen worden doorgevoerd.

“ Verandering is de enige  
constante in het leven

Heraclitus, Griekse filosoof

# Verandering, onzekerheid en de hybride werkplek

Verandering wordt gedefinieerd als verschil, iets anders of iets nieuws maken, of het overgaan van de ene toestand of vorm naar de andere.

Er zijn veel externe factoren die verandering binnen een organisatie stimuleren, zoals:

- Nieuwe technologie
- De economie
- Sociale ontwikkelingen
- De omgeving

De wereldwijde COVID-19-pandemie is natuurlijk een ander voorbeeld van een externe factor die voor verandering op de werkplek zorgt.

Alhoewel een pandemie vóór 2020 waarschijnlijk niet op de shortlist van externe factoren voor verandering zou hebben gestaan, heeft het geleid tot grote veranderingen in de manier waarop we werken. Veel van deze veranderingen, zoals hybride werken en de flexibiliteit die technologie voor veel medewerkers en organisaties biedt, zullen blijvend zijn.

Ook zijn er interne factoren die veranderingen in een organisatie veroorzaken. Bijvoorbeeld:

- Nieuwe leiders in de organisatie of leiders die de organisatie verlaten
- Winst of verlies van financiële steun
- Fusies en overnames

Of een verandering plaatsvindt door in- of externe factoren maakt vaak niet uit. Voor het grootste deel van de medewerkers geldt dat ze er geen controle over hebben.

Verandering gaat dus gepaard met onzekerheid en angst.

Onzekerheid betekent twijfel voelen, dat iets niet definitief of niet beslist is. Het betekent dat dingen kunnen veranderen.

Negatieve reacties op verandering op het werk komen deels voort uit wat psychologen de negativiteitsbias noemen.

“In veel aspecten van het leven vertonen mensen een negativiteitsvooordeel. We besteden meer aandacht aan en leggen meer nadruk op de negatieve aspecten van een situatie, dan op de positieve”, zegt John Hackston, geregistreerd psycholoog en hoofd van Thought Leadership bij The Myers-Briggs Company.

“Een negativiteitsbias wordt bijvoorbeeld vaak gezien bij het vormen van een eerste indruk over iemand. Hierbij maakt alles wat op ons negatief of vreemd overkomt veel meer indruk dan positieve aspecten. Uit onderzoek blijkt dat als mensen zowel positieve als negatieve informatie over een persoon krijgen, de negatieve informatie veel meer invloed heeft op de uiteindelijke indruk dan de positieve.

De negativiteitsbias kan van invloed zijn op hoe we organisatieverandering interpreteren. Elke verandering op de werkplek zal waarschijnlijk een combinatie van positieve en negatieve gevolgen hebben, maar de negativiteitsbias kan ertoe leiden dat we ons concentreren op de nadelen en we de voordelen negeren. Dit effect wordt vaak gezien in veranderings- en klimaatonderzoeken, waar ontevreden mensen eerder commentaar geven en waar [de meest negatieve opmerkingen het langst en het meest gedetailleerd zijn](#). Helaas kan de negativiteitsbias ervoor zorgen dat een cultuurverandering in een organisatie bijzonder moeilijk te bereiken is.

Bovendien krijgen mensen in organisaties vaak niet de informatie die ze nodig hebben om de verandering te verwerken op de manier die voor hen het prettigst voelt. Om dit wel te kunnen realiseren, komt kennis over persoonlijkheidsverschillen in combinatie met basispsychologie van pas.”

Mensen met verschillende persoonlijkheden hebben verschillende manieren om informatie op te nemen, beslissingen te nemen, energie te krijgen en hun werelden te organiseren.

Mensen hebben ook verschillende niveaus van zelfbewustzijn en verschillende interpersoonlijke behoeften als het gaat om sociale behoeften: de behoefte aan inclusie of betrokkenheid, controle of invloed, en één-op-één verbindingen. Als we al deze verschillen in overweging nemen, is het logisch dat de wensen en behoeften van mensen niet allemaal hetzelfde zijn voor het ontdekken en internaliseren van, en reageren op verandering.

En als leiders zich niet bewust zijn van deze persoonlijkheidsverschillen, zullen ze hier ook geen rekening mee houden in de manier waarop ze informatie over verandering presenteren. Meestal doen ze dat op de manier waarop ze zelf graag informatie ontvangen. Hierdoor voelt iedereen met andere persoonlijkheidsvoorkeuren en behoeften zich buitengesloten en zijn deze mensen waarschijnlijk niet zo betrokken bij de verandering.

Wil je meer leren over hoe je psychologische en persoonlijkheidsinzichten kunt gebruiken om verandering voor medewerkers te managen? Hierna volgen vijf sleutels tot succes. Ze helpen medewerkers om te gaan met de onzekerheid die gepaard gaat met verandering, om nieuwe informatie over veranderingen het beste te ontvangen, en om enthousiast te zijn over veranderingen in plaats van bang te zijn voor het onbekende.

## 1. Inspireer verandering door eigenaarschap

Zoals eerder belicht, voelt persoonlijke verandering vaak stimulerend aan, terwijl dat voor organisatieverandering niet het geval is. Waarom zijn mensen niet net zo enthousiast over organisatorische veranderingen als over een nieuwe inrichting of nieuwe stappen op het gebied van gezondheid?

Deels komt dit door de positie waarin iemand zich bevindt bij verandering.

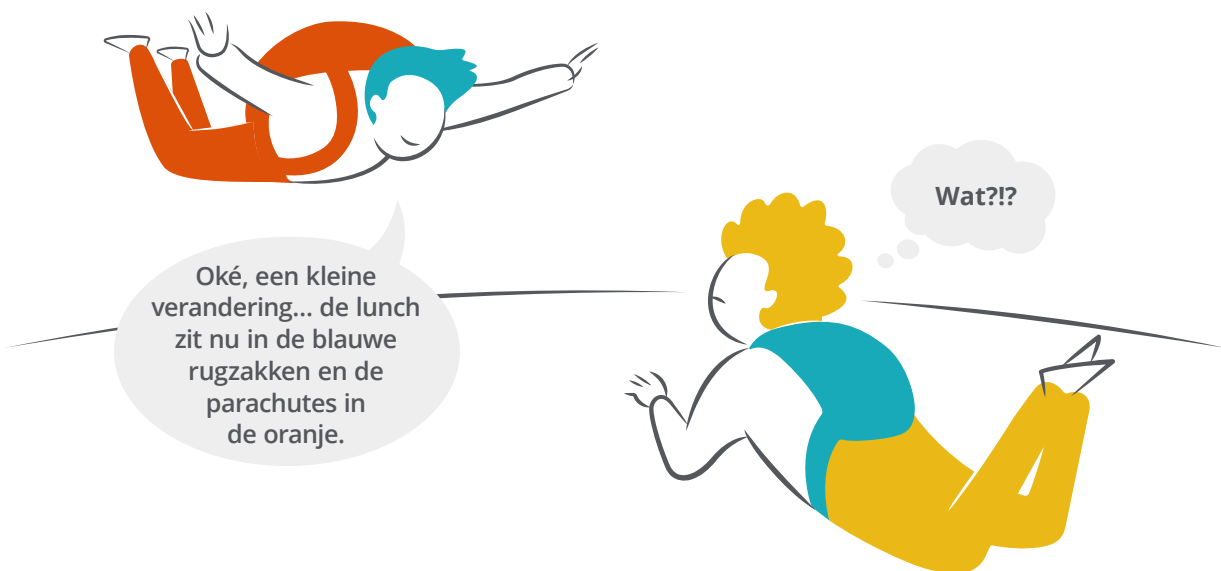
Bij verandering zijn degenen in leidinggevende posities binnen organisaties vaak de beslissers. Ze hebben de uitdagingen bekeken, de verschillende opties besproken en een keuze gemaakt voor wat volgens hen de beste oplossing is.

**Voor besluitvormers in de organisatie is de verandering een bewuste, weloverwogen beslissing** als antwoord op een uitdaging. De verandering biedt leiders ook kansen. Bijvoorbeeld het verlagen van kosten, het reorganiseren van het team om op een effectievere manier samen te werken of het focussen op een nieuwe inkomstenstroom.

**Voor veel medewerkers zijn de veranderingen echter opgelegd.**

Niet alleen zijn de medewerkers vaak niet betrokken geweest bij de probleembeoordeling, het bespreken van opties en het kiezen van oplossingen, vaak wisten ze misschien niet eens dat deze problemen werden besproken. In veel organisaties worden veranderingen pas aangekondigd nadat de leiding een besluit heeft genomen. Hierdoor kunnen de veranderingen voor medewerkers plotseling lijken.

En alhoewel veranderingen grotere, bedrijfsbrede problemen kunnen oplossen, kunnen ze voor medewerkers routines of procedures verstoren. Veranderingen creëren voor hen dus nieuwe problemen. De leiders van een organisatie en



*Een verandering die voor de een klein lijkt, kan de ander als verwoestend ervaren.*

hun direct reports moeten dus niet alleen verwerken wat de veranderingen op bedrijfsbreed niveau betekenen, ook moeten ze inventariseren hoe de veranderingen het werk van hun medewerkers zullen beïnvloeden.

Leiders en managers kunnen ook vragen van hun medewerkers krijgen waar ze nog geen antwoord op hebben.

En - laten we eerlijk zijn - de meeste mensen houden er niet van om te horen wat ze moeten doen. **Eigenaarschap beïnvloedt onze reactie op verandering.**

Als verandering wordt opgelegd, kan dit ertoe leiden dat mensen zich gedemotiveerd en wrokkig voelen en in de weerstand gaan. Echter, net als bij persoonlijke verandering: als de verandering bewust wordt aangebracht, mensen het doel ervan begrijpen en zich betrokken voelen bij de beslissing, voelen mensen zich gemotiveerd, geïnspireerd en toegewijd.

Organisaties kunnen niet volledig democratisch worden bestuurd, maar als het gaat om organisatieverandering focus dan op transparantie. Geef mensen in een vroeg stadium informatie, zodat ze het gevoel hebben deel uit te maken van het bewuste veranderingsproces.

Laten we kijken naar hoe dit eruit kan zien bij terugkeren naar kantoor en hybride werken. Stel dat de leiding van een organisatie een e-mail stuurt dat alle medewerkers vanaf een bepaald moment weer twee dagen per week op kantoor

moeten zijn en ze hier alleen met toestemming van hun manager van kunnen afwijken.

Voor medewerkers voelt dit als een opgelegde verandering. Ze waren zich er van tevoren niet van bewust dat dit eraan zat te komen en worden voor een voldongen feit gesteld.

Stel je nu eens voor dat het leiderschapsteam van de organisatie een e-mail had gestuurd, waarin stond dat ze de terugkeer naar kantoor aan het voorbereiden waren. En dat ze via een enquête graag de voorkeuren van medewerkers met betrekking tot hybride werken zouden willen horen. En dat medewerkers met vragen, opmerkingen of zorgen over de gevolgen voor hun (werk)situatie werden aangemoedigd om hier met hun manager over te praten.

En dat er een vervolgmail van het leiderschapsteam was, waarin werd medegedeeld dat op basis van de feedback het kantoor weer open gaat. En dat ze mensen aanmoedigen om de terugkeer naar kantoor tussen de verschillende afdelingen af te stemmen, zodat iedereen weer ten minste twee dagen per week op kantoor kan werken.

Dan voelt de wijziging meer als een discussie dan als een opgelegd feit. Medewerkers hebben dan het gevoel dat er naar hun inbreng wordt geluisterd. En, omdat ze bij het proces betrokken waren, is de kans - ongeacht de beslissingen - groter dat ze betrokken zijn bij en reageren op de verandering. De verandering voelt dan niet zo geforceerd.

De meeste mensen willen een echte kans om enig eigenaarschap te hebben over wat er gaande is.

Vroegtijdige, duidelijke en inclusieve communicatie bij verandering draagt voor medewerkers bij aan dat gevoel van eigenaarschap.

## 2. Begrijp hoe verandering verschillende mensen beïnvloedt

De impact van verandering is verschillend voor verschillende mensen. Sommige verschillen kunnen worden toegeschreven aan verschillen in persoonlijkheid.

Sommige mensen vinden verandering bijvoorbeeld prima. Sterker nog, ze geven de voorkeur aan meer flexibiliteit en kunnen afwijken van een plan om het beste resultaat te krijgen. Anderen veranderen een plan liever niet als het eenmaal is ingevoerd. In het webinar [How to adapt to constant change – especially in the workplace](#), praat John Hackston over een ander persoonlijkheidsverschil dat verband houdt met verandering: schuldgevoelens na ontslagen.

In een onderzoek van The Myers-Briggs Company in 2020 vroegen we deelnemers in hoeverre ze het eens waren met de stelling: “Ik voel me schuldig dat ik nog steeds een baan heb, terwijl anderen zijn ontslagen of onbetaald verlof hebben gekregen.”

In totaal was 31% van de mensen het eens of sterk eens met deze stelling.

Als je echter de reacties per persoonlijkheidstype bekijkt, is er een significant verschil tussen mensen met een [MBTI](#)®-voorkeur voor Thinking (die beslissingen nemen op basis van logica en gegevens) en mensen met een voorkeur voor Feeling (die beslissingen nemen op basis van waarden en hoe die beslissingen mensen zullen beïnvloeden).

21% van de mensen met een Thinking-voorkeur en 43% van de mensen met een Feeling-voorkeur was het eens met de stelling over schuldgevoelens na een ontslag.

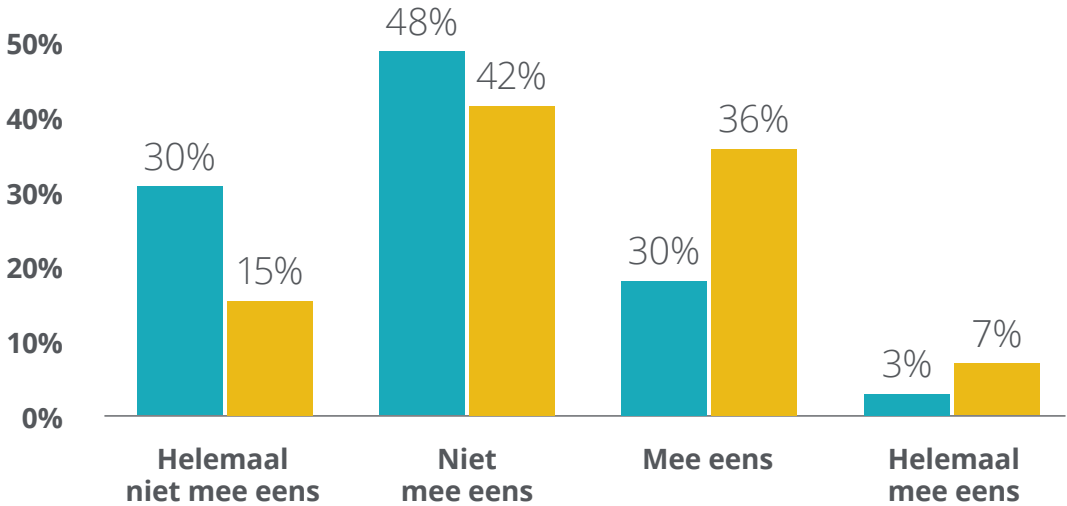
“De kans dat mensen met een Feeling-voorkeur zich schuldig voelden, omdat ze hun baan nog hadden, was hoger. Dit persoonlijkheidsverschil is om meerdere redenen erg belangrijk”, zegt Hackston.

“Als je naar de gegevens kijkt, is de kans veel groter dat leidinggevendenden - vooral op hoog niveau - een Thinking-voorkeur hebben en dus mogelijk minder vatbaar zijn voor schuldgevoelens. Ze zullen hier dus minder bij stilstaan, en bijvoorbeeld mensen die hun baan nog hebben feliciteren. Dit draagt echter waarschijnlijk alleen maar bij aan het schuldgevoel dat die mensen kunnen hebben.

Uit ons onderzoek blijkt ook dat mensen die meer schuldgevoel ervaren ook meer kans hebben om meer stress te ervaren. En dat ze het moeilijker vinden om zich te concentreren en om gefocust te blijven. Vooral die laatste twee zaken hebben invloed op prestaties.”

Thinking-voorkeur 21%

Feeling-voorkeur 43%



Grafiek van respondenten die werden gevraagd in welke mate ze het eens waren met de stelling: "Ik voel me schuldig dat ik nog een baan heb, terwijl anderen zijn ontslagen of onbetaald verlof hebben gekregen." Onderzoek door The Myers-Briggs Company, 2020.

**"Dit gaat niet alleen over aardig zijn tegen mensen. Het gaat om het gebruik van psychologisch en persoonlijkheidsinzicht om prestaties en het resultaat te beïnvloeden."**

Ook een verschillende persoonlijkheidsvoorkeur voor Judging of voor Perceiving beïnvloedt hoe mensen verandering ervaren.

In de Myers-Briggs Type Indicator® onderscheiden we twee groepen als het gaat om hoe mensen hun buitenwereld organiseren. Mensen met een voorkeur voor Judging organiseren hun wereld graag op een meer gestructureerde manier en houden van tijdigheid. Ze raken vaak gestrest door ongeorganiseerde mensen of organisaties en haast op het laatste moment.

Degenen met een voorkeur voor Perceiving houden hun plannen liever open en flexibel. Ze raken gestrest door inflexibiliteit van mensen of organisaties en willen geen beslissingen nemen voordat het nodig is.

De meeste westerse culturen, en vooral in het bedrijfsleven en de academische wereld, geven de voorkeur aan en belonen gedrag dat verband houdt met de Judging-voorkeur: planmatig zijn, vasthouden aan een agenda en snel beslissingen nemen om vooruit te komen.

Je denkt misschien dat mensen met een Perceiving-voorkeur altijd voorstander zijn van verandering en degenen met een Judging-voorkeur meer gestrest zouden raken door verandering. Het ligt echter genuanceerder.

Laten we weer kijken naar de terugkeer naar kantoor en de hybride werkplek.

Medewerkers met een voorkeur voor Judging houden niet van last-minute haast en geven de voorkeur aan organisatie en structuur. Bij hybride werken zullen ze waarschijnlijk gestrest raken door:

- Onverwachte veranderingen in routine
- Geen scheiding van werk en privé
- Hybride collega's die te flexibel zijn
- Mensen die de regels of richtlijnen van de overheid of organisatie niet volgen

Aan de andere kant worden medewerkers met een Perceiving-voorkeur gestrest door inflexibiliteit en het nemen van beslissingen voordat het echt nodig is. In de hybride werksituatie zullen deze medewerkers waarschijnlijk gestrest raken door:

- De terugkeer van beperkingen in tijd en flexibiliteit
- Gebrek aan afwisseling en spontaniteit bij virtueel werken
- Moeite om speels of luchtig om te gaan met collega's die op afstand werken
- Handhaving van inmiddels irrelevante processen

Zoals je kunt zien, kunnen medewerkers met beide persoonlijkheidsvoorkeuren de veranderingen met betrekking tot hybride werken en terugkeer naar het kantoor als stressvol ervaren, alleen op verschillende manieren.

Het is voor HR-professionals belangrijk om te weten hoe het binnen het leiderschapsteam is gesteld qua persoonlijkheidsverschillen.

Uit ons onderzoek blijkt dat naarmate mensen in hogere leiderschapsposities in de organisatie komen, er een hogere kans is dat ze een Judging-persoonlijkheidstype hebben. Tenzij ze hebben geleerd over verschillen in persoonlijkheidstypes, zullen ze waarschijnlijk dingen doen zoals zij die zelf als het prettigst ervaren. **Ze hebben een onbewuste voorkeur voor hun eigen persoonlijkheidsvoorkeuren.**

Door training in persoonlijkheidsverschillen krijgen leiders meer zelfbewustzijn en meer bewustzijn van (verschillen met) anderen. En kunnen ze zich afvragen of ze in hun beslissingen voldoende rekening houden met alle persoonlijkheidstypes.

Voor people managers is het belangrijk om te weten wat de persoonlijkheidsverschillen binnen hun team(s) zijn. Als je weet wie in een team de voorkeur geeft aan Judging en wie aan Perceiving, kun je medewerkers beter begrijpen en onbewuste vooroordelen verminderen bij beslissingen die invloed hebben op het team.

Als je als manager bijvoorbeeld een Judging-voorkeur hebt, terwijl het grootste deel van je team een Perceiving-voorkeur heeft, kun je je gestrest voelen door de flexibiliteit van hybride werken. Je zou je teamleden dan kunnen vragen om van 9 tot 5 te werken en online te zijn op de momenten dat jij online bent, waardoor je je gerustgesteld voelt en geen stress ervaart.

Maar voor het team dat de voorkeur geeft aan Perceiving, voelt wat comfortabel en nuttig is voor jou juist beklemmend en stressvol. Mensen met een Perceiving-voorkeur leveren immers de beste prestaties als ze hun tijd flexibel kunnen indelen en kunnen beginnen met werken op het moment dat het voor hen past.

Ben je nieuwsgierig naar hoe je onbewuste vooroordelen bewust kunt maken en hier goed mee kunt omgaan als het gaat om persoonlijkheidstypes? En wil je dieper ingaan op hoe verschillende mensen reageren op verandering? Lees dan meer over de **MBTI Experience + MBTI & Verandermanagement** vervolgworkshop.

### 3. Geef mensen het ontbrekende stukje van de puzzel

Nu je weet welke invloed verandering op mensen met verschillende persoonlijkheidstypes heeft, is een volgende belangrijke stap om ervoor te zorgen dat mensen dat krijgen wat ze nodig hebben om de verandering het beste aan te kunnen.

Houd hierbij onbewuste vooroordelen in gedachten. **Wat mensen daadwerkelijk nodig hebben om een verandering succesvol door te voeren, kan anders zijn dan wat je denkt dat ze nodig hebben.**

Hiervoor is het interessant om persoonlijkheid ook door een andere lens te bekijken; de lens van het FIRO-B®-model dat interpersoonlijke behoeften psychometrisch meet. [FIRO-B](#) staat voor Fundamental Interpersonal Relation Orientation Behaviour® en is oorspronkelijk ontwikkeld om teams op oorlogsschepen die onder druk staan te helpen zo effectief mogelijk samen te werken. Scores meten niet alleen objectief interpersoonlijke behoeften, maar bieden ook belangrijke inzichten in gedrag en motivaties.

Volgens het FIRO-B-model heeft iedereen drie interpersoonlijke behoeften, namelijk: **Inclusie**, **Controle** en **Affectie**.

Het FIRO-B-model kijkt naar:

1. Gewenste Inclusie
2. Vertoonde Inclusie
3. Gewenste Controle
4. Vertoonde Controle
5. Gewenste Affectie
6. Vertoonde Affectie

Voor elk van deze zes interpersoonlijke behoeftegebieden kunnen mensen laag, gemiddeld of hoog scoren.

We beginnen met de interpersoonlijke behoefte Inclusie. Dit is hoe een individu zich verhoudt tot een groep. Een interessant aspect voor hybride werkomgevingen.

**Gewenste Inclusie** is de mate waarin iemand zich door anderen in de groep opgenomen wil voelen.

**Vertoonde inclusie** is de mate waarin die persoon zich inspanst om ervoor te zorgen dat anderen zich in de groep opgenomen voelen.

“Als we kijken naar FIRO-scores, bevinden ze zich op het snijvlak van selectiviteit en frequentie”, zegt Marta Koonz, PhD Archetypal Psychologist en Sr. Consultant bij The Myers-Briggs Company. “Een hoge score op Gewenste Inclusie gaat over hoge frequentie, lage selectiviteit: ik wil me het grootste deel van de tijd in de groep opgenomen voelen, door de meeste mensen.”

## Leiders met een hoge score op Gewenste Inclusie

Een voorbeeld van een leider met een hoge score op Gewenste Inclusie in een hybride werkomgeving:

“Op de werkvloer kan een hoge Gewenste Inclusie voor anderen aanvoelen als micromanagement. Deze leider wil overal bij betrokken zijn. Maar in een hybride werkomgeving waar mensen op afstand werken, is het vaak niet mogelijk om bij iedereen langs te gaan of bij iedere vergadering aanwezig te zijn. Voor medewerkers van managers met een hoge Gewenste Inclusie kan het voelen als: ‘De baas belt... ALWEER? Waarom kan hij of zij niet gewoon m’n werk laten doen?’ Maar de manager met een hoge score op Gewenste Inclusie doet dit alleen, omdat hij of zij zich opgenomen wil voelen in de groep of subgroep. Hij of zij probeert dus niet om medewerkers te controleren, maar om betrokken te zijn.”

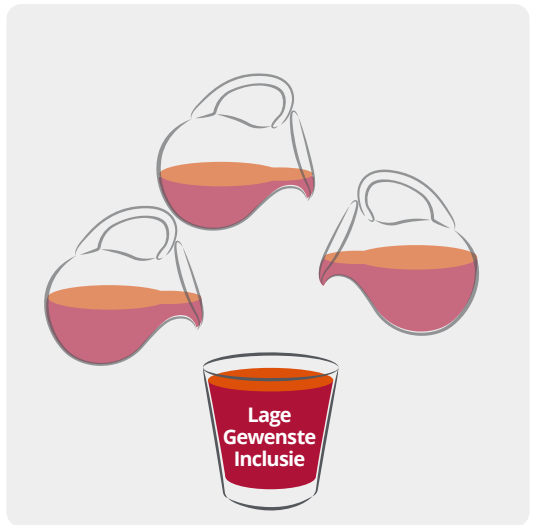
De geschetste situatie zou goed kunnen werken als de medewerkers hoge scores hebben op Vertoonde Inclusie. Vertoonde Inclusie geeft aan in hoeverre iemand ervoor zorgt dat anderen zich onderdeel voelen van de groep (niet hoe graag iemand zelf onderdeel willen uitmaken van de groep). Als de manager hoog scoort op Gewenste Inclusie en het team op Vertoonde Inclusie, dan worden de interpersoonlijke behoeften voor beide partijen vervuld door de andere partij.

De behoeften komen echter niet altijd zo gemakkelijk met elkaar overeen.

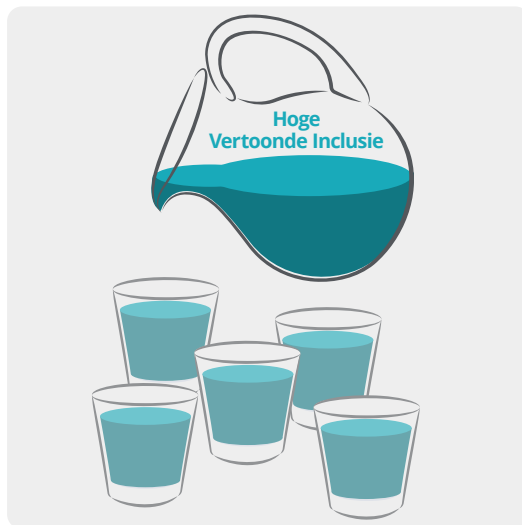
Als de medewerkers laag scoren op Vertoonde Inclusie, dan zullen ze waarschijnlijk niet vaak contact opnemen met de manager en hem of haar betrekken. Als een deel van het team op afstand werkt, is het voor een manager met een hoge score op Gewenste Inclusie moeilijker om met de mensen die op afstand werken contact te maken, tenzij ze van tevoren een afspraak plannen. Naast dat dit gedrag als micromanagement gezien kan worden, kan het ook een negatieve impact hebben op het vertrouwen tussen het team en de manager.

Als de teamleden niet weten dat hun manager de interpersoonlijke behoefte voor een hoge Gewenste Inclusie heeft, zullen ze waarschijnlijk aannemen (negativiteitsbias) dat de manager geen vertrouwen heeft in hun capaciteiten en er niet op vertrouwt dat ze een probleem zelf kunnen oplossen.

## Een andere manier om tegen interpersoonlijke behoeften aan te kijken



Iemand met een hoge score op Gewenste Inclusie, Controle of Affectie kan worden gezien als iemand met een groot glas om te vullen. Er is meer op hen gericht gedrag nodig, voordat het glas gevuld is en er aan hun interpersoonlijke behoeften wordt voldaan. Aan de andere kant is een lage Gewenste-score als een kleiner glas. Er is minder van datzelfde gedrag van anderen nodig om het glas te vullen en te voldoen aan de interpersoonlijke behoeften van die persoon.



Het hebben van een hoge score op Vertoonde Inclusie, Controle of Affectie is vergelijkbaar met het hebben van een grote kan om uit te schenken. Omgekeerd is het hebben van een lage score op Vertoonde Inclusie, Controle of Affectie als het hebben van een veel kleinere kan om uit te schenken.

Als de teamleden in dit voorbeeld op de hoogte waren geweest en goed waren geïnformeerd over de psychologie van interpersoonlijke behoeften, zouden ze niet zo snel een negatieve betekenis aan het gedrag van de manager geven.

Ook zou de manager het gedrag en de interpersoonlijke behoeften van het team beter begrijpen. Hij of zij zou zich dan realiseren dat het verschil in Inclusie-scores voor frictie zou kunnen zorgen en van tevoren nadenken over gedrag. Bijvoorbeeld om wel of niet aan een vergadering deel te nemen.

## **Leiders met een lage score op Gewenste Inclusie**

Laten we naar de tegenovergestelde situatie kijken: hoe kan het eruit zien als een leider laag score op Gewenste Inclusie?

“Leiders met een lage score op Gewenste Inclusie zullen het bij thuiswerken misschien heel makkelijk vinden om geen contact met de teamleden te hebben. Als ze echter te veel loskoppelen van het team kan dat een negatieve impact hebben. Onder andere doordat de mogelijkheden voor peerfeedback worden verkleind. Het bewust plannen van regelmatig contactmomenten met teamleden, collega’s en andere leiders is dan essentieel. Zo blijven leiders met deze interpersoonlijke behoefte aangesloten”, zegt Koonz.

“Leiders met een lage score op Gewenste Inclusie vinden het prima om hun eigen ding te doen. Ze hebben niet de behoefte om voor groepsinteracties uitgenodigd te worden, werken prima aan hun eigen projecten, maken weinig contact met mensen, enzovoort. Denk nog even aan frequentie en selectiviteit: een leider met een lage score op Gewenste Inclusie zal een lage frequentie en een hoge selectiviteit voor groepsinteracties hebben.”

Hoe kan bewustzijn van interpersoonlijke behoeften nuttig zijn bij verandermanagement en terugkeer naar kantoor?

“Ik heb zelf een lage score op Gewenste Inclusie,” vertelt Koonz, “en heb ook een MBTI®-voorkeur voor Introversion. Deze delen van mijn persoonlijkheid kleuren elkaar. Werken op afstand werkt heel goed voor mij en ik zou niet graag elke dag naar kantoor gaan.”

“Voor mensen met een lage score op Gewenste Inclusie kan thuiswerken heel goed werken. Ze zijn dan misschien ook terughoudend om terug naar kantoor gaan. Voor degenen met een hoge score op Gewenste Inclusie geldt wellicht het tegenovergestelde: ze missen de persoonlijke interactie en willen dat die interpersoonlijke behoefte aan Inclusie wordt vervuld.”

## **Verandering, persoonlijkheidsvoorkeuren en interpersoonlijke behoeften**

Het fascinerende van de verschillende manieren van het meten en objectief begrijpen van persoonlijkheids- en gedragsverschillen met de MBTI-tool en de FIRO-tool, is dat geen van de scores slecht zijn. De scores illustreren gewoon verschillende manieren waarop mensen hun unieke persoonlijkheden uiten.

Bij verandering is het van cruciaal belang om te begrijpen wat mensen nodig hebben om de verandering succesvol te interpreteren, absorberen en implementeren. Heeft iemand meer concrete gegevens en argumenten nodig waarom de verandering wordt doorgevoerd (MBTI-voorkeur voor Sensing en Thinking)? Of wil iemand begrijpen hoe de verandering zich verhoudt tot het grote geheel en hoe het de organisatie beïnvloedt (MBTI-voorkeur voor iNtuition)?

Misschien hebben bepaalde mensen tijd nodig om te verwerken wat de verandering voor hen en hun werk betekent (MBTI-voorkeur voor Introversion, FIRO lage Gewenste Inclusie). Of misschien willen mensen samenkomen om de verandering te bespreken (MBTI-voorkeur voor Extraversion en/of FIRO hoge Gewenste of Vertoonde Inclusie).

Bij verandering moet je er als (HR-)manager voor zorgen dat het soort informatie, de communicatiekanalen en de manier waarop de informatie wordt gepresenteerd aansluiten bij de voorkeuren van de verschillende persoonlijkheidstypes.

Zorg er ook voor dat je in je acties niet je eigen onbewuste bias de boventoon laat voeren.

**Begrijpen hoe teamleden op je lijken of van je verschillen, maakt je een betere manager of leider.**

**Ook meer zelfbewustzijn door een beter begrip van persoonlijkheden maakt je een betere manager of leider.**

Als je weet hoe verschillende persoonlijkheidstypes het beste op verandering reageren, kun je veranderingen beter voor je team en de organisatie managen, en veranderingen succesvoller implementeren.

## 4. Bevorder een groeimindset

Wat is een groeimindset en waarom is een groeimindset belangrijk voor verandermanagement?

“Het bevorderen van een groeimindset is van fundamenteel belang voor succes. Zowel voor individuen als voor organisaties. Als je denkt dat je capaciteiten aangeboren zijn en je deze niet significant kunt verbeteren, kan je mentaliteit worden omschreven als een gefixeerde mindset”, zegt Sherrie Haynie, directeur van US Professional Services bij The Myers-Briggs Company.

“In haar boek ‘Mindset: The New Psychology of Success’ bouwt psycholoog Carol Dweck met haar groeimindset-concept op dit idee voort. Met een groeimindset geloof je dat je bijna elke vaardigheid kunt verwerven, als je er maar voldoende aan werkt. Met een groeimindset is de kans groter dat je de handen uit de mouwen steekt, je doorzet bij uitdagingen en tegenslagen, en je succes boekt.”

**In persoonlijke ontwikkeling biedt zelfbewustzijn een ijkpunt voor een groeimindset.** Je kunt niet groeien zonder te begrijpen waar je begint. Daarom stellen veel organisaties ook KPI's op.

Het is ook belangrijk om te erkennen dat persoonlijkheidsvoorkeuren ons gedrag niet dicteren, maar wel beïnvloeden.

Hoe meer je je bewust bent van je gedrag in een bepaalde situatie, en hoe meer je de mogelijke motivaties of redenen voor dat gedrag weet, hoe meer je in staat bent om dat gedrag te veranderen. Vaak leidt het veranderen van dat gedrag tot betere relaties, beter teamwork en meer succes in het algemeen, omdat je voor de beste optie voor die situatie kiest.

Kijk voor een voorbeeld van groeimindset en MBTI-type naar [‘Why Knowing Your Personality Type is Critical to a Growth Mindset’](#) in Forbes.

### Groeimindset in organisaties

Wat levert een groeimindset organisaties op?

“Een groeimindset in de bedrijfscultuur is belangrijk bij het omarmen van uitdagingen en veranderingen in de organisatie”, zegt Haynie.

Als bedrijven worden geconfronteerd met een uitdaging die verandering vereist, gaan ze met een groeimindset de uitdaging aan. Ze zijn enthousiast om iets nieuws te leren en de uitdaging aan te gaan. Bedrijven zonder een groeimindset zijn bang en/of stellen het uit om de uitdaging en verandering aan te gaan, totdat ze te laat zijn of het onoverkomelijk is geworden.

[Satya Nadella maakte de groeimindset populair in de cultuur van Microsoft](#) toen hij in 2014 CEO werd. De prestaties van het bedrijf heeft hij sindsdien aan deze cultuurverandering toegeschreven. Het was voor Nadella de uitdaging om vanuit Microsoft een antwoord te geven op de wereldwijde beweging naar een mobile-first, cloud-first omgeving, en dat vereiste verandering.

Dat velen weerstand hebben tegen verandering - vooral tegen organisatorische verandering - is deels te wijten aan faalangst.

Stel dat je persoonlijk faalt bij het doorvoeren van een verandering. Wat gebeurt er dan? De gevolgen zijn vaak minimaal, maar bij een organisatieverandering zenden veel bedrijven in hun cultuur een andere boodschap uit. Veel bedrijven straffen falen, en soms hard. Maar, innovatie verloopt meestal niet zonder fouten. En innovatie vereist onzekerheid en verandering op bijna elk niveau.

Faalangst kan een groeimindset in de weg staan.

Bij sommige bedrijven zit de groeimindset zo diep in hun cultuur geworteld dat ze falen omarmen. Astro Teller, directeur van de 'moonshot' R&D-divisie van Alphabet, heeft een cultuur ontwikkeld waarin het oké is om met de meest vreselijke ideeën te komen en ze hardop uit te spreken. In [Tellers TED-talk 2016](#) vertelt hij hoe het team de meeste van deze grootse en vergezochte ('moonshot') ideeën afschiet, maar ook hoe de weinige ideeën die het wel overleven soms baanbrekende projecten worden. Bijvoorbeeld een project met zelfrijdende auto's.

Als mensen aan projecten beginnen, vooral projecten die veel inspanning en tijd vergen, verbinden ze zich vaak psychologisch met die projecten. Ze verbinden een deel van hun professionele waarde aan het succes ervan. Als projecten mislukken, of als veranderingsinitiatieven vereisen dat bepaald werk stopt, kan dat persoonlijk worden opgevat. Mensen zien dat dan als falen en associëren dat met hun eigen professionele en soms persoonlijke waarde.

Met een groeimindset zijn mensen zich er echter meer van bewust dat mislukkingen kunnen voorkomen en deze geen afspiegeling van het individu zijn. En als mensen niet bang zijn om te falen, verlopen veranderingsinitiatieven die wat vallen en opstaan vereisen waarschijnlijk veel soepeler.

De mate van psychologische veiligheid is hoger binnen teams waar mensen niet bang zijn om te falen. Dat vertrouwen is goud waard.

## 5. Begin niet met verandering

Over vertrouwen gesproken, als het gaat om het gebruik van psychologische inzichten om verandermanagementinitiatieven te verbeteren, de laatste sleutel tot succes draait om vertrouwen en transparantie. Zoals eerder genoemd: de kans dat medewerkers meegaan in een verandering is veel groter als ze het gevoel hebben dat de verandering niet aan hen wordt opgedrongen. Het werkt beter als ze enig eigenaarschap in het veranderingsproces hebben.

Dus hoe kun je bij verandering gebruikmaken van het psychologische voordeel van eigenaarschap?

Deel informatie over de verandering veel eerder dan dat je denkt dat nodig is. Eerder en meer informatie delen zorgt niet alleen voor vertrouwen en transparantie binnen je team, het zorgt er ook voor dat medewerkers het gevoel krijgen dat ze deel van het veranderingsproces uitmaken.

Met andere woorden: begin niet met aan te kondigen wat de verandering zal zijn. Begin met het delen van de obstakels waarvoor oplossingen nodig zijn.

Waarschijnlijk deel je als leider niet alle informatie met iedereen, maar door de informatie die je kunt delen vroeg te delen, betrek je mensen eerder bij het veranderproces. Je geeft mensen ook de tijd om na te denken over hoe de mogelijke veranderingen van invloed kunnen zijn op hun werkwijze en die van het team.

Daarnaast zullen er mensen in de organisatie zijn die enthousiast zijn over veranderinitiatieven en die early adopter zijn. Je kunt deze mensen inzetten door informatie met hen te delen, zodat ze het veranderingsinitiatief steunen. Hun buy-in en steun zal een positieve invloed hebben op anderen in de organisatie. Dit betekent een grotere kans op succes.

Onthoud ook dat verandering persoonlijk is, en **houd persoonlijkheid in gedachten als je informatie rond de verandering communiceert**. Bijvoorbeeld:

- Deel je de informatie in een openbare ruimte waar mensen hardop ideeën kunnen vormen (Extraversion-voorkeur)?
- Kunnen mensen die eerst nadenken over wat je hebt gezegd voordat ze vragen stellen hun vragen indienen en een schriftelijk antwoorden krijgen (Introversion-voorkeur)?
- Deel je gedetailleerde informatie in een logische volgorde (Sensing-voorkeur) én het grote geheel en hoe deze uitdagingen intern en extern met elkaar in verbinding staan (iNtuition-voorkeur)?

- Neem je besluitvormingsparameters op die betrekking hebben op concrete gegevens en logica (Thinking-voorkeur) én hoe deze veranderingen de waarden van de organisatie weerspiegelen en mensen beïnvloeden, zoals werknemers en klanten (Feeling-voorkeur)?

Waar het op neer komt: verandering is persoonlijk, maar het vindt plaats in een team en in een organisatie met een verscheidenheid aan persoonlijkheidstypes en voorkeuren.

Als verandering onvermijdelijk is, zorg er dan voor dat je de persoonlijkheidsvoorkeuren en psychologische behoeften van mensen begrijpt. En dat je je aanpak afstemt op wat iedereen nodig heeft om de verandering zo succesvol mogelijk te implementeren.

## Over The Myers-Briggs Company

Onze wereld verandert snel. Het is dus zaak om talenten 100% te benutten. Op het werk, thuis en overal daartussenin.

The Myers-Briggs Company helpt organisaties over de hele wereld om teams te verbeteren, inspirerende leiders te ontwikkelen en de grootste menselijke uitdagingen op te lossen. We stellen mensen in staat de beste versie van zichzelf te zijn door hun begrip van zichzelf en anderen te vergroten.

Als Certified B Corporation® zorgt The Myers-Briggs Company voor een positieve impact.

We staan voor je klaar om jou en je organisatie te helpen slagen.

Neem vandaag nog contact met ons op.

**+31 20 586 3300 | [eu.themyersbriggs.com](https://eu.themyersbriggs.com)**



Hulp nodig bij veranderinitiatieven?

Op zoek naar psychologisch inzicht in je organisatie?

**Neem vandaag nog contact op met The Myers-Briggs Company.**