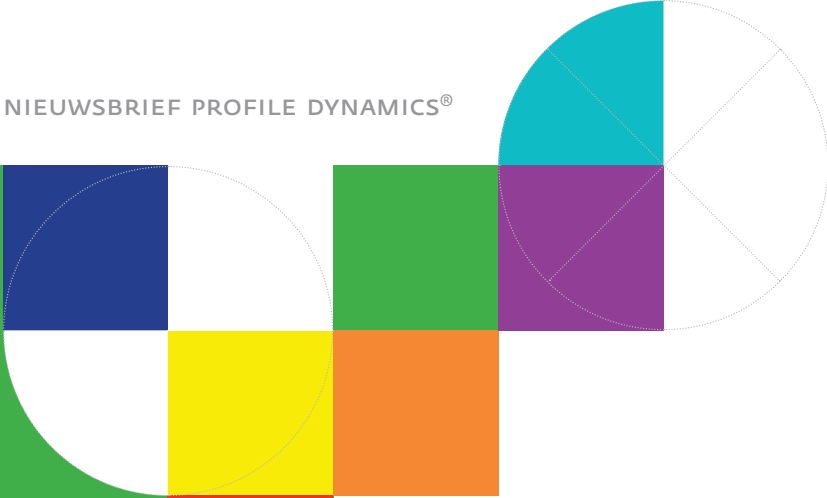




COLORIET

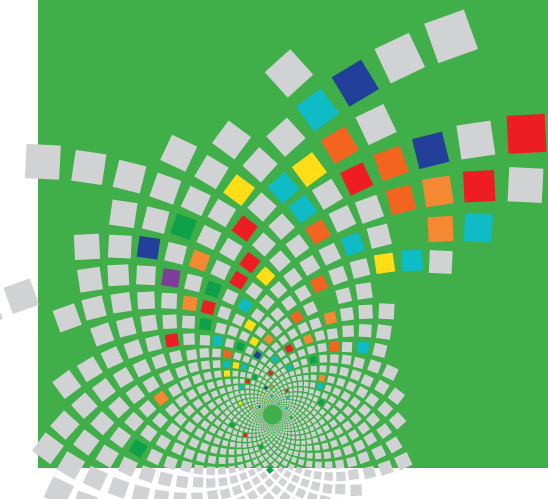
IN DIT NUMMER

4

MANAGEMENT CONSULTANCY-BUREAU BEEN MC VOLGDE TEAMTRAININGEN ÍN EN BUITEN HET WATER. NU WETEN ZE WAT HUN ACHILLESCHIEL IS: EINDELOOS DOOR BLIJVEN DISCUSSIËREN OVER HOE HET NÓG BETER KAN. DANKZIJ PROFILE DYNAMICS® WEET HET TEAM NU WANNEER HET TIJD IS OM CONCREET TE WORDEN.



VERDER IN DIT NUMMER:

- 2 REDACTIONEEL
 - 2 SPEAKERS CORNER: 'PAK DIE KANS' – COLUMN MARJOLEINE MEIJER
 - 6 GEMEENTE SCHOUWEN-DUIVELAND SNAPT WAAROM MENSEN DOEN WAT ZE DOEN
 - 8 KORT NIEUWS
 - 8 AGENDA
- 

COLORIET is een uitgave van Profile Dynamics

Profile Dynamics
Antilopestraat 20
1338 EE Almere
T 036 54 65 243
office@profiledynamics.nl
www.profiledynamics.com

Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Profile Dynamics verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, offset, fotokopie of microfilm of in enige digitale, elektronische, optische of andere vorm.

Hoofdredactie: Wilma Kuipers, Hans de Jong
Tekstbijdragen: Willem Oosterbeek, Ellemieke de Wolf
Vormgeving: Studio Marise Knechtmans
Druk: PostNL

Heeft u zich wel eens afgevraagd wat de dominante drijfveren (kleuren, zo u wilt) in uw organisatie zijn? Veel adviesbureaus, zoals Been mc waarover u op pagina 4 en 5 een reportage leest, is geel de dominante kleur. Er werken veel mensen met een krachtige gele ontwikkelingsdrive; mensen met veel creatieve ideeën, een hoofd vol scenario's en gericht op oplossingen. In andersoortige bedrijven, met een ander doel, vinden we andere drijfveren. In administratieve organisaties bijvoorbeeld, waarbij een hoge mate van nauwkeurigheid noodzakelijk en gewerkt wordt met strakke deadlines, is de blauwe drijfveer een absolute 'must'. Blauw-gedreven organisaties combineren een sterke verantwoordelijkheid met een hoge mate van accuratesse en discipline. Zo heeft ieder team en iedere organisaties zijn eigen specifieke cultuur, net zoals een individu zijn eigen drijfveren heeft.

Kennis van uw eigen en elkaars voorkeuren helpt enorm in de samenwerking, ervaren ze dagelijks in de gemeente Schouwen-Duiveland. Daar zijn ze bewust heel transparant in het delen van hun drijfverenprofielen, omdat ze merken dat het onderlinge begrip hierdoor enorm toeneemt. Mede daardoor functioneert de gemeente zo goed, zeggen de betrokkenen op pagina 2 en 3 van deze Coloriet. Bij het samenstellen van een projectgroep bijvoorbeeld zorgen zij ervoor dat er verschillende drijfveren zijn vertegenwoordigd. Dat leidt tot stevige debatten en daardoor goed gefundeerde beslissingen.

Wij wensen u veel leesplezier!

*Namens het team van Profile Dynamics,
Hans de Jong*

PAK DIE KANS

Maar ik kan die manager toch niet ontslaan?!? Dat zou de zoveelste in korte tijd worden.'

Gemiste kansen op wervingsgebied (met als gevolg vertwijfelde uitroepen als deze); ik kom ze met regelmaat tegen. Alweer dik een jaar geleden was ik bij een directeur die het nu eens over een heel andere boeg wilde gooien. Voor eens en voor altijd moest het afgelopen zijn met die miskleunen in het aanstellen van nieuw personeel! Vanaf het begin Profile Dynamics® inzetten bij de werving. Voor een personeel & organisatieadviseur als ik, met Profile Dynamics in mijn etalage, koren op mijn molen.

Meetlat

Het ging om de werving van een belangrijke nieuwe medewerker: de rechterhand van de directeur. Activiteiten met een enorm

strategisch belang lagen voor deze nieuwe collega in het verschiet. Mijn opdrachtgever zou ongelooflijk veel plezier (en rust!) beleven aan een ondernemende en creatieve persoonlijkheid, die de overwegend 'groene' en terughoudende organisatie zou gaan meenemen in een vernieuwing.

'We gaan een ideaalprofiel opstellen, dat als meetlat kan dienen voor onze nieuwe collega. En de kandidaten die we op basis van hun brief en cv uitnodigen, maken vóór het eerste sollicitatiegesprek al een drijfverenanalyse,' aldus de directeur.

Gedoodverfde kandidaat

Met vijf belangstellenden gingen we in gesprek. Al uit die drijfverenanalyses, in combinatie met de meetlat, werd mij duidelijk dat de gedoodverfde kandidaat het hoogstwaarschijnlijk niet zou worden. De selectiecommissie wilde het niet

geloven. Ook het eerste gesprek gaf hen nog geen aanleiding om het geloof te verliezen. Het tweede sollicitatiegesprek, met een heldere en concrete opdracht, liet het licht wel schijnen. Totaal onverwacht liet kandidaat nummer 2 de voorkeurskandidaat mijlenver achter zich. De selectiecommissie was overtuigd.

Samenspel

'Na een jaar zijn we nog steeds èrrug blij met onze nieuwe collega! Alle verwachtingen worden waargemaakt!', berichtte de directeur mij laatst. Waar het samenspel tussen opdrachtgever en Profile Dynamics consultant wel niet toe kan leiden.

■
Marjolaine Meijer
Personeel & organisatieadviseur



HOE GEEF IK LEIDING AAN VERSCHILLENDE

Managers anno 2017 hebben te maken met drie verschillende generaties op de werkvloer:

- Babyboomers (geboren vóór 1960)
- Generatie X (geboren 1960 – 1980)
- Generatie Y (geboren 1980 – 2000)

De oudste generatie op de werkvloer zijn de babyboomers. De laatste lichting van deze generatie is nu achter in de vijftig en heeft nog tien jaar te gaan tot aan hun pensioen. Een baan voor het leven was belangrijk voor deze generatie en eenmaal gevonden, hielden ze daar graag aan vast. Babyboomers leven om te werken en volgen het liefst een uitgestippeld carrièrepad. Status is voor deze generatie minder belangrijk, invloed binnen de organisatie wel.

De veertigers vormen de middelste generatie op de werkvloer. Toen deze generatie - de generatie X - de arbeidsmarkt betrad, was de werkloosheid hoog. Starters zonder werkervaringen kwamen moeilijk aan de slag en als dat al lukte, kregen ze een tijdelijk contract. Het noopte deze generatie om te investeren

in zichzelf: in hun competenties, opleiding en werkervaring. De jongste generatie, generatie Y, werkt om te 'spelen, leren en leven'. Hun baan moet passen in hun lifestyle. Zelfontwikkeling is een belangrijk streven; werk moet leuk en uitdagend zijn.

Veranderende drijfveren

'Plotten' we de wensen en ambities van deze generaties in de drijfverenspiraal, dan zien we dat de babyboomers vooral werden gedreven door de blauwe drijfveer, die staat voor betrouwbaarheid en zekerheid. Deze generatie verandert liever niet van werkgever. Generatie X is minder loyaal aan organisaties doordat in hun jongere jaren werk veelal tijdelijk was. Deze generatie staat meer open voor verandering en verwacht beloning en promotie voor geleverd werk. In termen van drijfveren overheerst in deze generatie de kleur oranje (resultaatgericht, efficiënt en ambitieus).

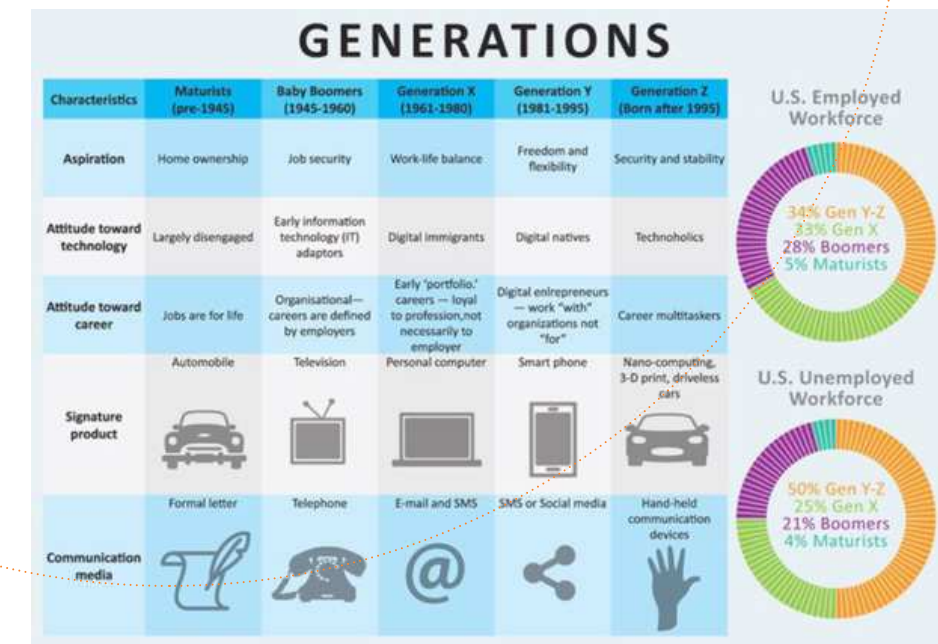
De twintigers van generatie Y zijn loyaal aan de 'klus' die ze doen, minder aan de organisatie. Ze houden alle loopbaanopties open en blijven zolang het leuk is. Bij deze

GENERATIES OP DE WERKVLOER?

groep zijn de gele en turkooizen drijfveren prominent aanwezig. De gele drijfveer zien we terug in hun drang naar vrijheid en vernieuwing, en de turkooizen drijfveer in hun streven naar maatschappelijke relevantie en duurzaamheid.

Leidinggeven aan verschillende generaties

Leidinggeven aan al deze generaties lastig? Juist niet. In een goed team zijn namelijk alle drijfveren vertegenwoordigd. Maak dus gebruik van ieders kwaliteiten. Zet de blauwe drijfveer van de babyboomers in om grip te houden op de planning en organisatie van het team. Laat de oranje drijfveer van generatie X het gezamenlijk doel bepalen en hier vol energie voor te gaan. Benut de geel-turkooizen drijfveren van generatie Y tenslotte om het bredere perspectief in het oog te houden; 'waar deden we het ook alweer allemaal voor?' Zorg dat ieder teamlid doet waar hij of zij goed in is. Zo blijven zij gemotiveerd en haalt u het beste uit iedereen.



SNAPPEN WAAROM MENSEN DOEN WAT ZE DOEN



‘Vrijwel alle medewerkers delen het resultaat van hun Profile Dynamics®-analyse. Dat is niet alleen transparant, maar zorgt ook voor meer onderling begrip’, aldus Marnix van der Zalm. De organisatie waar hij over spreekt is die van Schouwen-Duiveland, een gemeente van vierendertigduizend inwoners in Zeeland met zo’n 250 fte die actief zijn op verschillende terreinen en niveaus in de gemeentelijke organisatie. Van der Zalm begon zes jaar geleden als Profile Dynamics-consultant met zijn analyses bij het managementteam en doorliep vervolgens nagenoeg de hele organisatie. ‘Inclusief het college van B&W’, voegt hij eraan toe.

Inmiddels is de Profile Dynamics-analyse stevig verankerd in de organisatie van Schouwen-Duiveland. Alle aspecten komen daarbij aan de orde. Niet alleen worden er persoonlijke profielen gemaakt, ook de vaste teams en projectteams worden van een profiel voorzien. Het instrument wordt eveneens ingezet bij werving en selectie, coaching en assessments. ‘Ik probeer uiteindelijk de medewerkers zover te krijgen dat ze loskomen van hun primaire oordelen die vaak geheel niet of maar deels kloppen. Als dat lukt ontstaat er onmiddellijk meer begrip voor elkaar, hetgeen bijdraagt aan een goed functionerende gemeente’, aldus Van der Zalm.

‘WE HEBBEN ER FLINKE STAPPEN MEE GEZET OP DE WEG NAAR EEN BETERE SAMENWERKING’



MARNIX VAN DER ZALM

PRAKTISCH

Het uit zeven personen bestaande managementteam van de gemeente kan zich wel vinden in de analyse van Van der Zalm. Zoals één van hen het verwoordt: ‘Het is een praktisch en goed bruikbaar instrument dat de samenwerking bevordert. Het is bovendien een handig organisatie-ontwikkelingsinstrument.’ Een ander lid vult aan: ‘Bij het samenstellen van een projectgroep bijvoorbeeld is het vaak goed als er verschillende drijfveren zijn vertegenwoordigd; mensen die van elkaar verschillen maar die elkaar ook aanvullen. Dat leidt tot stevige debatten en zorgt er daardoor voor dat er goed gefundeerde beslissingen worden genomen.’ Een andere manager formuleert de kracht van Profile Dynamics als volgt: ‘Als mensen met elkaar samenwerken ontstaan er nogal eens irritaties. Vaak weet je niet waar die vandaan komen. Met Profile Dynamics® kom je erachter waar de allergieën zitten. Je leert om te gaan met ergernissen in een gemêleerd gezelschap; het haalt het persoonlijke eraf. Mensen zien dat er geen kwade opzet zit achter gedrag dat irritatie oproept maar dat dat voortkomt uit een samenspel van voorkeuren en weerstanden. En dat maakt dat je verder kunt kijken. We hebben er flinke stappen mee gezet op de weg naar een betere samenwerking.’

Een ander groot voordeel dat herhaaldelijk wordt genoemd is de relatieve eenvoud van de analyse. ‘Profile Dynamics is eenvoudig en herkenbaar. Iedereen begrijpt het. Bovendien bevat het geen waardeoordeel. Het is niet goed of fout. Ook dat maakt het gesprek makkelijker te voeren.’

GEDOE

Iedereen in het managementteam is het er ook wel over eens dat de analyse een hulpmiddel is. ‘Het is een instrument dat je niet groter moet maken dan het is. We zijn er ook altijd pragmatisch mee omgegaan en hebben het als het ware organisch met de organisatie laten meegroeien.’

In de loop der jaren heeft er wel een verschuiving plaatsgevonden, waarbij er eerst meer werd gekeken naar voorkeuren, later meer naar de weerstanden. ‘Daar komt namelijk meestal het gedoe vandaan’, aldus een MT-er. Daarbij is het wel zaak op te passen dat er niet sluipenderwijs toch een waardeoordeel aan wordt gekoppeld. ‘Dat is zo blauw!’ Als dat gebeurt krijgen kleuren een negatieve betekenis. Laten we het er vooral op houden dat elke drijfveer in potentie een doorgeschoten kantje heeft.’

‘Profile Dynamics is nu erg ingeburgerd’, zegt een MT-er. ‘Het is inmiddels zelfs zo dat mensen die nieuw zijn binnen de gemeente vragen wanneer ze nu eindelijk eens die vragenlijst mogen invullen. Geen zorgen, zeg ik altijd tegen nieuwe medewerkers, je komt zeker aan de beurt.’

Wat Profile Dynamics vooral heeft opgeleverd? ‘Begrip en verdieping’ zegt de eerste. ‘Het laat mensen in hun waarde’, vult een ander direct aan. ‘Het is op persoonlijk niveau heel treffend hoe je beschreven wordt’, aldus een derde lid. En weer een ander tot slot: ‘Als je hun drijfveren kent snap je veel beter waarom mensen doen wat ze doen. Dat is pure winst.’

Op de foto de zeven leden van het managementteam:

Marieke van den Heuvel, gemeentesecretaris
Mart Koopman, hoofd afdeling Bedrijfsvoering II (o.a. financiën en ICT)
Paul van Tuil, hoofd afdeling Openbare Werken (w.o. Integrale Veiligheid en Handhaving)
Saskia Machielse hoofd bedrijfsvoering I (o.a. communicatie en P&O)
Gertjan Benou Hoofd Ruimte en Milieu (o.a. planologie)
Henk Heuvelink hoofd Werk, Wonen, Leven (o.a. burgerzaken en sociaal domein)
Teun van Oostenbrugge, raadsgriffier, plv. gemeentesecretaris en hoofd staf

‘TE LANG BLIJVEN BRAINSTORMEN IS ONZE ACHILLESHIEL’

Roel Beentjes, directeur van been mc, waarbij ‘mc’ staat voor

Management Consultancy, ging eind vorig jaar in zee met

Peter Linssen van Ember training, coaching en assessment.

Onder leiding van Peter werd het team van been mc individueel

en op teamniveau aan een Profile Dynamics®-analyse

onderworpen. Het resultaat? ‘We realiseren ons nu beter wat

onze Achilleshiel is.’

‘W e zijn een groeiend bedrijf. De factor mens en de ontwikkeling van onze mensen als individu, maar ook als team wordt steeds belangrijker in onze onderneming. We konden daarom wel een professionaliseringsslag gebruiken’, zegt Roel Beentjes als hem de vraag wordt voorgelegd waarom hij Peter Linssen benaderde voor een drijfverenanalyse van zijn team.

De kracht van Profile Dynamics® is volgens Beentjes dat het hem een extra handvat verschaft om met zijn medewerkers hun functioneren te evalueren. Vier keer per jaar houdt hij een intensief gesprek met ze. Beentjes: ‘Dat zijn resultaatgerichte groei- en ontwikkelingsgesprekken waarin we de doelstelling vastleggen, de voortgang en de eindbeoordeling. Vroeger deed ik dat top-down vanuit de bedrijfsdoelstellingen. Nu start ik vanuit de kracht van de medewerker. Zijn of haar drijfveren zijn voor mij een mooie “controle” of de doelstellingen voldoende “snoepjes” bevatten waar de medewerker gelukkig van wordt. Wij streven langdurige groei en ontwikkeling na en daarmee succes. Dat begint bij onze teamleden.’

Beentjes waarschuwt er wel voor van de Profile Dynamics®-analyse een stempel te maken. ‘Het kan ook cynisch worden ingevuld. “Daar heb je weer zo’n gele”, bijvoorbeeld. Dan krijgt het snel een negatieve bijklank. Zo moet het dus niet.’

ROME

Niet alleen op individueel niveau zijn de medewerkers geanalyseerd, ook op teamniveau. Peter Linssen: ‘Wat is de cultuur van zo’n team als ze aan een klus gaan werken? Hoe pakken ze het aan? Wat is hun voorkeursgedrag en wat zijn hun valkuilen?’ Bij veel management consultancy-bedrijven werken volgens Linssen mensen met een krachtige gele ontwikkelingsdrive. ‘Dat is niet specifiek iets voor been mc, maar ik zag het hier ook. Er lopen veel mensen rond met creatieve ideeën, een hoofd vol scenario’s en gericht op oplossingen. Vaak gaat dat gepaard met een wat lagere blauwe neiging om te structureren. De implementatiedrive is minder dominant. De kunst is daar balans in aan te brengen, anders bestaat het gevaar dat zo’n team eindeloos blijft discussiëren over hoe het nóg beter kan. Op een gegeven moment is het klaar. Tijd om concreet te zijn; tijd voor de conclusie.’ Beentjes: ‘Daarom is het slim om, als dat mogelijk is, een team zo samen te stellen dat het op basis van drijfveren complementair is.’

Beentjes vertelt dat hij met zijn medewerkers naar Rome is geweest begin dit jaar. ‘Dat was deels fun en deels zakelijk. Dan zitten we in de mooiste stad ter wereld en hebben we toch de neiging om te lang te blijven nadenken over ons bedrijf, waarbij een bezoek aan de stad er zomaar bij in zou kunnen schieten. Dat is onze Achilleshiel: te lang

blijven argumenteren. Dan zeg ik: nu stoppen we. Zo gaan we het doen. Ik weet dat dit een half jaar geleden tot veel discussie zou hebben geleid. Dat vind ik echt een van de sterkste punten van Profile Dynamics®: het leidt tot groter zelfinzicht.’

AUTORITAIR

Dat ‘inzicht in de bedrading’ zoals Linssen het noemt, geeft duidelijkheid over waarom dingen gaan zoals ze gaan. Linssen: ‘Dan zie je dat er begrip ontstaat en dat irritatie verdwijnt. In het “geval Rome” zou de directeur vroeger zomaar zijn weggezet als een man met autoritaire trekjes. Nu snappen de teamleden waarom het nodig is een punt achter de discussie te zetten en wordt het ook geaccepteerd.’

Het begrip dat zo ontstaat is belangrijk zeggen beiden, waarbij Beentjes er nog aan toevoegt dat de Profile Dynamics®-analyse zorgt voor objectivering. ‘Laatst twijfelde ik of een medewerker wel plezier had in zijn huidige opdracht. Mede op basis van zijn drijfverenprofiel konden we een klus voor hem vinden die hem beter paste. Later kwam hij naar me toe en vertelde hoe opgelucht hij was.’

Linssen: ‘Het is goed om mensen in hun kracht te zetten: laat iemand de dingen doen die bij hem of haar passen, want als het onvoldoende past bij iemands drijfveren, kost het teveel energie. Daar wordt niemand gelukkig van.’



VAN LINKS NAAR RECHTS:
ROBIN VAN GALEN, ROEL BEENTJES,
PETER LINSSSEN EN HANS
NIEUWENBURG



AGENDA

- 21 augustus
Driedaagse certificering
Profile Dynamics®
- 14 september
Driedaagse certificering
Profile Dynamics®
- 6 september
E-certificering
Profile Dynamics®
- 14 november
E-certificering
Profile Dynamics®
- 10 november 2017
Drijfveren in Teams

KORT NIEUWS

■ Kleurenjagen! ®

Na het succes van het spel Topteams is een nieuw spel ontwikkeld: Kleurenjagen!® Dit spel neemt de spelers mee langs alledaagse situaties op de werkvloer. Situaties die aanleiding geven tot hilariteit of tot irritatie en die voor iedereen herkenbaar zijn.

Kleurenjagen!® is een middel om op een speelse manier de verschillen tussen teamleden bloot te leggen op basis van hun drijfveren. Daardoor leren teamleden elkaar beter begrijpen. De teamspirit neemt toe en de communicatie verbetert.

Kleurenjagen!® is te bestellen te door een e-mail te sturen aan office@profiledynamics.nl Prijs: 17,95 ex btw en ex verzendkosten.

Meer informatie en extra spelvarianten zijn te downloaden via de website www.drijfveren spellen.nl.



■ Selectietool Function Profiler® voorkomt keuze evenbeeld

Profile Dynamics® heeft een objectieve tool voor werving en selectie gelanceerd: Function Profiler®. Hiermee voorkomen organisaties dat zij in de valkuil vallen van het onbewust kiezen voor een kandidaat die het meest op henzelf lijkt. Function Profiler stelt objectief vast wie de meest geschikte kandidaten zijn op basis van de benodigde drijfveren voor de vacature. Ook geeft het instrument inzicht in de persoonlijke eigenschappen die nodig zijn voor een bepaalde rol en taak. Door dit mee te laten wegen in het selectieproces wordt de succesratio van een match vergroot. Function Profiler® werkt als volgt: eerst maakt u een profielschets van de functie op basis van de gewenste competenties. Function Profiler zet dit om tot een realistisch profiel van de kandidaat met drijfveren die goed bij de functie passen. Iemand die over deze drijfveren beschikt, heeft de benodigde talenten mogelijk al in huis of kan deze makkelijk ontwikkelen omdat het bij zijn persoonlijkheid past. Kandidaten met een profiel dat hierop lijkt, hebben de motivatie die een goede invulling van de functie mogelijk maakt.

‘Voor het verschil tussen gemiddeld of goed presteren is motivatie een belangrijke voorwaarde’, stelt Wilma Kuipers. ‘Het is dus belangrijk om bij werving en selectie niet alleen naar het cv te kijken, maar ook naar de motivatie van een sollicitant. Reden genoeg om in het selectieproces rekening te houden met het drijfverenprofiel van uw kandidaat. Met deze tool in de hand kunnen organisaties zoeken naar geschikt talent.’

