

06|20

NIEUWSBRIEF PROFILE DYNAMICS®

# COLORIET

IN DIT NUMMER

7  
'Werken op afstand. Ga  
aan de slag met het  
potentieel dat al  
aanwezig is in mensen:  
leer hun drijfveren  
kennen. Helemaal nu.'

VERDER IN DIT NUMMER

2 REDACTIONEEL

3 SPEAKERS CORNER: JAAP WEIJERS

5 NOOIT EERDER WAS ER ZO'N PROEFTUIN OM  
HET WERK ANDERS IN TE RICHTEN.

7 HET IS NOODZAKELIJK OM TE KIJKEN WAT ER  
SPEELT ONDER DE OPPERVLAKTE.

8 KORT NIEUWS

8 AGENDA



COLORIET is een uitgave van Profile Dynamics

Profile Dynamics  
Antilopestraat 20  
1338 EE Almere  
T 036 54 65 243

E office@profiledynamics.nl  
www.profiledynamics.com

Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Profile Dynamics vervoelvoudigd 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  
Eindredactie: Willem Oosterbeek  
Tekstbijdragen: Elisabeth Hoffs  
Design: Marise Knegtman

Foto's: StockSnap

Wil je deze nieuwsbrief niet meer ontvangen?  
Meld je af via office@profiledynamics.nl.

## REDACTIONEEL

De wereld is opgeschrikt door de coronacrisis. Een crisis die impact heeft op iedereen. De maatregelen van de overheid in ons land en andere landen zijn gericht op het voorkomen van een overbelasting van ons zorgstelsel door een te snelle verspreiding van het coronavirus. De gevolgen van deze maatregelen zijn groot voor mensen en organisaties. Zo is thuiswerken de nieuwe tijdelijke werkelijkheid geworden, maar het lijkt erop dat er een omslag gaande is en we ook na de crisis in een bepaalde mate zullen blijven thuiswerken.

Werken op afstand brengt mooie kansen en uitdagingen met zich mee, maar het is zeker niet voor iedereen makkelijk. De balans tussen werken privé is voor mensen een uitdaging. En het vele videobellen, in plaats van echt contact brengt een andere dynamiek met zich mee. Het vraagt veel van mensen, van teams en van organisaties. En vooral ook van leiders: aansturing en bijsturing is wezenlijk anders in deze tijd.

Het is belangrijk om goed te begrijpen wat er speelt bij mensen, in teams en in organisaties. Om te onderzoeken wat er onder de oppervlakte leeft, wat mensen drijft. Helemaal nu! Lees meer hierover op pagina 5 en 6.

De situatie in de wereld is nog heel pril, maar de wetenschap is er volop mee bezig. Wat de nieuwste wetenschappelijke inzichten over actuele onderwerpen als thuiswerken, de kantoortuin en beoordelingsgesprekken zijn? Organisatiepsycholoog Kilian Wawoe deelde dit met ons tijdens de online Consultantsdag 2020. We delen de highlights met je. Lees meer hierover op pagina 7 en 8.

Wij wensen je veel leesplezier!

*Namens het team van Profile Dynamics,  
Hans de Jong en Wilma Kuipers*

# LEIDERSCHAP IN ROERIGE TIJDEN



STOCKSNAP

**J**uist in tijden van crisis is het goed om in te zetten op de kracht en de kwaliteit van mensen, teams, organisaties en leiders. Daar gingen de themablogs over die we in april en mei schreven in samenwerking met consultant Max Pas. Een fragment uit het blogbericht 'Leiderschap in roerige tijden', 16 april 2020.

We zien nu bij organisaties verschillende systemen in werking treden: van enerzijds proactief crisismanagement en daadkrachtig maatregelen nemen tot meer reactief kijken hoelang we voort kunnen met wat we deden.

In deze fase zien we dat besluitvorming (en de aansturing op basis van die besluiten) in rap tempo verandert ten opzichte van enkele weken geleden. Leiderschap wordt in crisismanagement al snel meer directief en besluitvorming vindt op hogere echelons binnen de organisatie plaats dan in de reguliere situatie. De kunst daarbij is het dan ook om de vertaalslag naar de betreffende teams op de juiste manier te maken. Deze twee verschijnselen vragen van de betrokken leidinggevenden nog al wat. De situatie kan je dwingen om een andere taal te spreken en anders te handelen. Waarom? Om de organisatie en de privé-omgeving van iedereen gezond te houden.

## SPEAKERS CORNER

VOOR CONSULTANTS, DOOR CONSULTANTS



Profile Dynamics 2020

**D**it werkt niet online!

Een paar jaar geleden hebben we van uit Jawel drie keer een training verzorgd voor groepen in Brazilië en Azië.

Elke keer kwamen we tot de conclusie dat een Profile Dynamics teamtraining online niet werkt. Er was geen echt contact en eigenlijk altijd gedoe met verbindingen.

En toen was het 15 maart 2020. De intelligente lockdown ging van start. Wat een boeiende eerste weken waren dat zeg. In het begin pingpongede ik van slachtoffergedrag naar struisvogelpolitiek. Het duurde twee weken voordat ik mijn Oranje en Gele drijfveer weer positief begon te voelen. Ik ging op zoek naar wat online allemaal wel kon. Gelukkig was ik niet de enige. Het grootste deel van de werkende wereld heeft zich in een paar dagen aangepast aan deze nieuwe werkvorm. Dat betekende soms het leren werken met tools zoals Zoom en Teams, aangevuld met het zorgdragen voor supersnelle verbindingen in en om de nieuwe thuiswerkplek.

Tot mijn grote positieve verbazing blijkt het werken met drijfveren heel goed online te kunnen. De deelnemers zijn er vaak erg enthousiast over. Het vraagt wel veel meer voorbereiding omdat alle slides exact in 1 keer goed moeten zijn en je eigenlijk veel meer tussenstappen moet nemen om tot hetzelfde resultaat te komen. Wat ook goed werkt, is vooraf (1 of 2 dagen) iedereen het profiel toe te sturen ter voorbereiding. Vervolgens kan de theorie plenair worden gedaan en kunnen de deelnemers in subgroepen werken aan het interpreteren van hun eigen profiel.

Het effect van online werken? Mensen luisteren echt goed naar elkaar, er is immers vrijwel geen non-verbaal gedrag. Dat is een gemis inderdaad, én een voordeel dus. Geef wel duidelijke Blauwe opdrachten, timing en reflectievragen mee. Zeker als je ze in subgroepen laat werken.

Mijn opvatting over online Profile Dynamics Teamtrainingen is veranderd. Die van jou?



Jaap Weijers, Management partner bij Jawel for leaders & teams in Amsterdam. [www.jawel.nu](http://www.jawel.nu).

Van leiderschap in deze fase wordt meer dan anders transparantie en duidelijkheid gevraagd, standvastigheid, daadkracht, doortastendheid en bovenal: snelheid van handelen. En in deze uitdagende mix van eisen, zul je het juiste moeten doen voor de vitaliteit van jouw mensen, teams en de organisatie. Medewerkers met Rode (actiegericht, daadkrachtig) drijfveren en Blauwe (gestructureerde, hiërarchisch op regels ingesteld) drijfveren zullen zich in deze omstandigheden extra aangesproken voelen door leidinggevendenden die krachtig, duidelijk en actiegericht optreden. De vaardigheid om te schakelen met en tussen onze drijfveren binnen leiderschap hebben we allemaal: we beschikken immers over alle zeven drijfveren.

Maar stel dat jouw leiderschap in reguliere omstandigheden bestaat uit een combinatie van Oranje en Groene drijfveren met daarbij een vleugje Geel: waarbij je inzet op met elkaar (Groen) doelen stellen (Oranje), werken met teamplayers (Groen) en coachend leiding geven (Groen/Oranje). En waarbij je delegeert en motiveert (Geel), dan kan in deze uitdagende tijd een beroep worden gedaan op jouw aanpassingsvermogen.

Je zult dan andere drijfveren in jezelf moeten aanspreken en met andere drijfveren gaan werken in jouw team. Het kan zijn dat jouw leiderschap nu minder goed uit de verf komt. Dat de daadkracht en duidelijkheid die normaliter ontstaat in samenwerking met je team, nu ineens van jou verlangd wordt omdat je de besluiten in deze fase moet uitvoeren zonder inspraak van het team.

Lees de gehele blog op onze site

# 'Ga niet terug naar hoe het was. Dit is een unieke kans om werk wezenlijk anders in te richten.'

Als Profile Dynamics® consultant maak je deel uit van een community waarbij je jouw collega-consultants regelmatig spreekt bij events zoals inspiratiecafés. Toppunt van het jaar is de consultantsdag. Dit jaar vond deze online plaats. Op 13 mei genoten maar liefst 100 consultants van de lezing van topspreker organisatiepsycholoog Kilian Wawoe. Hij deelde de nieuwste inzichten uit de wetenschap over de actuele thema's: thuiswerken, de kantoortuin en (beoordelings-)gesprekken. De centrale vraag van de dag was: wat kunnen we leren van de huidige situatie? We keken vooruit: hoe zien werk en organisaties er uit in de toekomst, post-coronatijdperk. De highlights uit de lezing lees je hier!

## Thuiswerken: veel vrijheid? Of toch niet?

Juist in tijden van crisis schieten organisaties in de overlevingsstand en gaat taakgericht werken op de voorgrond staan. Dit zien we met name bij leidinggevendenden en teamleden die de focus in de communicatie vooral leggen op wat er gedaan moet worden. Het sociale stuk lijkt meer naar de achtergrond te verdwijnen. Bij medewerkers zien we dat sommige mensen juist tot hoge productie komen als zij thuiswerken, terwijl dit bij anderen moeilijker gaat. Het thuiswerken en het online contact hebben i.p.v. het eerdere fysieke contact, blijkt op allerlei manieren impact te hebben op mensen, hun motivatie en hun energie. Dit kun je het beste begrijpen door de drie bekende motivatoren erbij te halen: de behoefte aan autonomie, verbondenheid en groei. De mate van deze behoeftes verschilt per persoon, maar om gemotiveerd te blijven is een meer of mindere vervulling van die behoeftes noodzakelijk.

- Bij *autonomie* gaat het bijvoorbeeld om de ruimte om het werk zelf zo in te richten op een manier die bij een persoon past. Veel mensen zijn vanuit hun behoefte aan autonomie positief over het thuiswerken omdat zij de ruimte en de vrijheid voelen om zelf hun werk en tijd in te vullen. Wat daarbij opvallend is, uit recent onderzoek van Ella Hafermalz (Vrije Universiteit Amsterdam, 2020) blijkt dat thuiswerkers liever op afstand geobserveerd worden door hun werkgever, dan dat ze genegeerd worden. Dit komt voort uit de menselijke behoefte om gezien te willen worden. Voor de motivatoren groei en verbondenheid blijkt thuiswerken overigens minder positief uit te pakken. Dit komt door meerdere dingen.
- De motivator *verbondenheid* is voor de een belangrijker dan voor de ander, maar in feite is deze behoefte inherent aan wie we zijn: een mens met sociale behoeftes die leeft in zijn of haar omgeving. Maar wat gebeurt er als mensen ineens in grote getale thuis komen te zitten? Met een troebele werk- en privébalans? Met vooral online en weinig of geen fysieke ontmoetingen? Als we bijvoorbeeld kijken naar videobellen en verbonden blijven: mensen blijken videobellen veel vermoeiender te vinden dan vergaderingen in het echt omdat ze de hele tijd "aan" moeten staan. Waarom? Om hun gesprekspartners te laten zien dat zij geïnteresseerd zijn en daarbij ook steeds moeten screenen of hun gesprekspartners dit ook nog zijn. In een fysieke omgeving lezen mensen elkaars lichaamstaal automatisch. Nu moet daar veel meer voor gewerkt worden.
- Blijven *groeien*, blijven ontwikkelen blijkt een andere belangrijke motivator te zijn. Dit geldt voor individuen, maar juist ook in teams. Mensen ontwikkelen zich juist in relatie tot hun omgeving. De gesprekken en het samenwerken zelf, is bij thuiswerken heel anders door het verschil in online contact en elkaar in het echt ontmoeten. Dat brengt ons op het volgende onderwerp: (beoordelings-)gesprekken.

**D**iverse onderzoeken lopen nog, maar wat we nu al weten vanuit de eerste inzichten uit de wetenschap:

- *taakgerichte aansturing* gaat beter als er wordt voldaan aan de voorwaarde van vertrouwen, als mensen elkaar al kennen, als team. Dan is er meer evenwicht en gelijkwaardigheid.
- *emotioneel contact* gaat slechter, omdat de manier van communiceren online minder goed werkt dan in real life. Dat komt door het ontbreken van goede non-verbale signalen als lichaamstaal.
- *digitaal contact* blijft, maar is intensiever. Waarom? Omdat je steeds op scherp moet staan, om jezelf als actief en geïnteresseerd te presenteren aan jouw gesprekspartner(s).



"Er komt een tijd van schaarste. Mensen schatten zichzelf hoger in en er zullen spanningen ontstaan tussen medewerkers die elkaars waarde voor de organisatie bekritisieren."

Kilian Wawoe, *organisatiepsycholoog*.

## Wat kunnen we leren van nu, van deze bijzondere tijd?

- Coaching is nodig, maar hiervoor heb je afgesloten ruimtes nodig voor mensen, voor teams. Die zullen moeten worden ingericht en in de plaats komen van de oude kantoorruimte, want deze is op zijn retour.
- Taakgerichte taken kunnen voor een deel juist heel goed thuis worden verricht, maar voor de motivator groei is echte interactie op regelmatige basis belangrijk.
- Als mensen elkaar zien, dan ook echt contact. Er zal dieper en bewuster contact zijn.

Tenslotte, geeft Kilian nog mee: dit is een kans. Van ons eerder individuele systeem naar een synergie. We hebben nog nooit eerder zo'n grote proeftuin, zo'n grote kans gehad om het werk echt anders te gaan inrichten.

## Coaching én beoordelingsgesprekken?

Werknemers én leiders worden door de omslag naar op afstand (samen)werken uitgedaagd. Ineens moet je allerlei vaardigheden in huis hebben die tot voor kort minder of niet nodig waren. Bijvoorbeeld leraren die nu ineens heel goed met online tools moeten kunnen om gaan. Lang niet iedereen is in staat om deze omslag te maken. Dit heeft niet alleen effect op hun motivatie, maar brengt werkgevers ook in een bijzondere positie.

Coaching van werknemers wordt in de post-coronatijd daarom *nóg* belangrijker! Onderprestaties moeten besproken worden. En als je nieuwe mensen aanneemt, zou je niet meer moeten kijken naar de eisen van de periode t/m maart 2020, je zou moeten kijken naar wat de eisen zijn waar zij aan moeten voldoen voor de periode vanaf maart 2021. Kijk vooruit, wees voorbereid!

Wees ook bewust van de spanningen die er zullen optreden bij de mensen in jouw huidige teams. We komen in een periode van schaarste waar er meer mensen dan banen zullen zijn. Conflicten liggen op de loer. Mensen schatten zichzelf hoger in, zo blijkt. Er ontstaan spanningen tussen mensen: wat ben jij waard? Om nu met targets en flexibele beloningen te gaan werken, is lastig. Mensen denken dat zij recht hebben op zaken.

## Tips om zelf mee aan de slag te gaan!

- Een grote demotivator is het stopzetten van projecten. Zorg voor een goede debriefing: bespreek wat er geleerd is van het project. Het gaat om waarde hechten aan de inspanning die er geleverd is.
- Zie deze periode als een kans om juist te zorgen voor verdieping in jouw mensen. Wat leeft er, wat hebben mensen nodig om optimaal te kunnen werken. Richt het werk zo in dat het meer past bij mensen, in plaats van omgekeerd. Dat kan betekenen dat meer thuiswerken juist effectief is. Sta hiervoor open, denk in mogelijkheden.
- Neem als leider afstand van het normale patroon, ga bewust na of besprekingen mogelijk veel meer online kunnen. Waarom zou je mensen in de file laten rijden als het anders kan?



De kantoortuin zoals we deze kenden, lijkt op zijn retour te zijn.



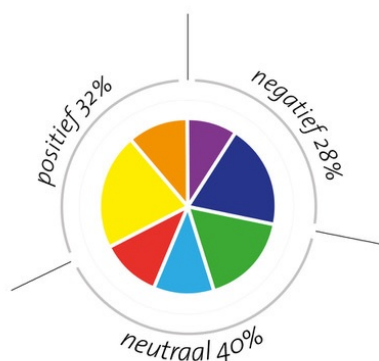
## Op afstand (samen)werken? Maatwerk is de sleutel voor succes!

Hoe kan het dat sommige mensen de vrijheid van thuiswerken heerlijk vinden en dit goed werkt voor hun motivatie, terwijl anderen juist de orde en de structuur missen uit hun reguliere werkomgeving en zich zelfs wat verloren kunnen voelen? En hoe zit het met binding blijven voelen als mensen vooral samenwerken op afstand? Eerder onderzoek naar Het Nieuwe Werken blijkt verrassende inzichten te bieden. Voor nu en voor de toekomst.

**D**oor de focus niet te leggen op het gedrag wat je ziet, maar door te begrijpen wat eronder de oppervlakte speelt, krijg je inzicht in wat mensen nodig hebben om niet alleen nu, maar ook op de langere termijn vitaal en gemotiveerd op afstand te kunnen (samen)werken:

- hoe zij, juist nu op afstand aangestuurd willen worden (taak- of resultaatgericht)
- hoe zij binnen hun mogelijkheden autonoom kunnen thuiswerken
- wat zij nodig hebben om zich verbonden te blijven voelen aan de organisatie
- hoe zij uitgedaagd kunnen blijven worden, ook als de omstandigheden onzeker zijn.

Hiervoor is het belangrijk dat je weet wat hun drijfveren zijn. Deze bepalen niet wat iemand denkt, maar hoe mensen denken over zichzelf en hun omgeving en hoe zij op basis hiervan communiceren en reageren. Waar de ene persoon vooral vanuit zijn eigen individualiteit reageert, is een ander meer gericht op zijn omgeving. En terwijl de ene persoon gelijk reageert op het hier en nu en in de actie schiet, willen anderen eerst zelf meer weten of verwachten anderen juist weer meer duidelijkheid, kennis en inzichten van gezaghebbenden. Dit soort verschillen in behoeftes wordt juist in een onzekere periode groter. Als leidinggevende is het zaak om daar goed zicht op te houden en daarop in te spelen. Weet jij bijvoorbeeld hoe jouw mensen tegenover het thuiswerken staan? Redden ze het goed om vanuit autonomie te kunnen werken? En krijgen ze of verliezen ze energie door het thuiswerken?



## Drijfveren en werken op afstand: Het Nieuwe Werken

Uit eerder onderzoek van TNO en Profile Dynamics in 2013 in 23 verschillende organisaties (meer dan 1600 personen), bleek dat bij mensen met gele drijfveren (met een sterke behoefte aan vrijheid, vernieuwing en inzicht) en bij mensen met oranje drijfveren (met een sterke behoefte aan autonomie en resultaat) er een positieve relatie is als het ging om werken op flexibele plekken (Het Nieuwe Werken).

Er is echter een negatieve relatie tussen HNW en mensen die vanuit hun blauwe drijfveren een sterke hang hebben naar zekerheid, structuur en betrouwbaarheid en mensen die vanuit hun paarse drijfveren een sterke behoefte hebben aan veiligheidsgeborgenheid. Wat verder blijkt is dat...

### 1. Er geen one size fits all-oplossing is

Mensen verschillen qua behoeftes op basis van hun drijfveren. Waar mensen met blauwe en paarse drijfveren graag taakgericht worden aangestuurd, worden mensen met gele en oranje drijfveren juist graag resultaatgericht en faciliterend aangestuurd. De derde categorie, met de drijfveren rood, groen en turkoois, is min of meer neutraal omdat er voor hen voor- en nadelen kleven aan het werken op afstand.

### 2. Attitude bepalend is voor gedrag

Een positieve of negatieve mening over flexibel werken (op basis van drijfveren), bleek zich in het onderzoek bijna een-op-een te vertalen in gedrag. Pogingen van managers om actief flexibel werken te stimuleren hadden geen en op sommige aspecten zelfs een negatief effect. Mensen die op basis van hun drijfveren positief waren over flexibel en op afstand werken maakten er veel gebruik van, en mensen die er negatief over waren deden het weinig of niet.

### 3. Sturen niet werkt, maar maatwerk wel!

Gedrag beïnvloeden lukt alleen via de drijfveren (en daarvan afgeleide attitude), door de juiste maatregelen te nemen en daarover te communiceren op een manier die past bij de betreffende drijfveer. Maatwerk is dus noodzakelijk en met kennis van drijfveren goed toe te passen als je weet wie je voor je hebt om de juiste taal te kunnen spreken.

### 4. Er een limiet is aan de hoeveelheid werk op afstand

Uit onderzoek van TNO blijkt dat mensen minder binding gaan voelen met de organisatie als ze meer dan twee dagen per week 'buiten de deur' werken, en komt ook de kennisdeling onder druk te staan.

Verder de diepte in? Lees onze splinternieuwe whitepaper op onze site.

## AGENDA



25 augustus, 8 september  
en 24 september 2020

Drijfveren in Teams  
Certificeringsopleiding  
ProfileDynamics®

10, 17 & 22  
september 2020

Driedaagse  
certificeringsopleiding Profile  
Dynamics®

14 en 15 september 2020

E-learning Certificerings-  
opleiding Profile Dynamics®

Interesse om deel te nemen  
aan een van onze trainingen?

Kijk voor het actuele en  
volledige overzicht van alle  
trainingen op de site.

## KORT NIEUWS

### ■ Inspiratie nodig?

**E**en aantal keer per jaar organiseren wij de gratis Profile Dynamics® Inspiratiecafés.

Tijdens deze bijeenkomsten delen wij de nieuwste inzichten over het werken met drijfveren met je. Tijdens deze inspiratiecafés gaan wij in op actuele thema's zoals (samen)werken op afstand, leidinggeven, maar ook thema's als zingeving. Tijdens de coronatijd bieden wij de inspiratiecafés online aan (zolang dit nodig is qua maatregelen). Heb je interesse om deel te nemen?

Houd onze website in de gaten of stuur ons een berichtje!

