



# COLORIET

IN DIT NUMMER

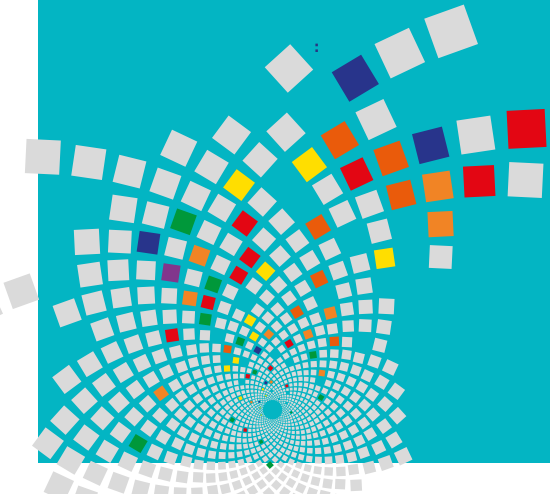
6

BLUEBRICKS TRAINDE IN GHANA VIJFTIEN STUDENTEN OM HUN KANS OP EEN BAAN NA HUN STUDIE TE VERGROTEN. PROFILE DYNAMICS® MAAKTE DE STUDENTEN DUIDELIJK DAT ANDERS ZIJN NIET PER DEFINITIE SLECHTER IS. NA TIEN WEKEN HAD HET TRAJECT DE MENSEN VERANDERD. EEN GROOT AANTAL VAN HEN HEEFT INMIDDELS EEN BAAN GEVONDEN.



VERDER IN DIT NUMMER

- 2 REDACTIONEEL
- 2 ZELFINZICHT STEEDS BELANGRIJKER VOOR  
JEUGDZORGWERKERS SINT JOSEPH
- 4 KWANTUM: VAN DOMINANT NAAR VISIONAIR LEIDERSCHAP
- 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 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  
*Tekstbijdragen:* Willem Oosterbeek,  
Ellemieke de Wolf  
*Vormgeving:* Studio Marise Knegtmans  
*Druk:* PostNL

In de voor u liggende Coloriet treft u een grote diversiteit aan artikelen aan. De thematiek kon bijna niet verder uit elkaar liggen; consultant John Driessens beschrijft de veranderingen in de Nederlandse winkelstraat anno 2016 en hoe zijn organisatie Kwantum daar op inspringt. Consultant Ronald van Steennis trok zich het lot van arme studenten in Ghana aan en hielp hen met behulp van hun drijfverenprofielen met meer zelfvertrouwen de wereld in te kijken. En tot slot helpt Profile Dynamics® consultant Marc Quaden en zijn collega's in de jeugdzorg om te gaan met jongeren met een strafrechtelijke veroordeling of ernstige gedragsproblemen.

We mogen dus wel stellen dat de Profile Dynamics®-methode heel breed inzetbaar is. Waar uw organisatie zich ook mee bezighoudt,

drijfverenprofielen geven inzicht in uzelf, uw medewerkers en uw omgeving. En met dit inzicht begint het; of het nu je kijkt op de wereld is, zoals bij de Ghanese studenten, of een cultuurverandering in de organisatie, zoals bij Kwantum, of de manier waarop je omgaat met andere mensen in je omgeving, zoals bij de jeugdzorgwerkers. Profile Dynamics® is overal te gebruiken.

Wilt u weten wat Profile Dynamics® voor uw organisatie kan betekenen, dan nodigen wij u graag uit voor ons inspiratiecafé op 1 maart. Wij verkennen dan graag met u de mogelijkheden om drijfveren voor uw organisatie te laten werken.

Fijne feestdagen en een kleurrijk 2017!

*Het Profile Dynamics team*

## Van passie naar professionaliteit

# WERKEN MET MOEILIJKE JONGEREN

**D**e tweehonderd medewerkers van Stichting Jeugdzorg Sint Joseph (SJSJ) behandelen 'jongeren met een stevige problematiek', zoals Marc Quaden, opleidingscoördinator en supervisor bij de jeugdzorginstelling het formuleert. 'Jongeren die bijvoorbeeld erg agressief zijn of niet in een groep kunnen functioneren.' Het gaat om jongeren die uit huis geplaatst zijn vanwege ernstige gedragsproblemen en jongeren die een strafrechtelijke veroordeling hebben of verwachten. Een jeugdgevangenis noemt Quaden het liever niet. 'Wat wij primair doen, is de jongeren behandelen zodat ze weer op een normale manier in de maatschappij kunnen functioneren.' In zo'n setting lig je eigenlijk constant onder vuur, zegt Quaden, waarbij de medewerkers niet alleen met het veiligheidsaspect bezig zijn, maar vooral met de vraag wat ze kunnen bieden aan de jongeren en wat er van ze wordt verwacht. Daarbij worden de grenzen van hun handelen mede aangegeven door een beroepscode en het tuchtrecht. Vroeger kregen de jeugdzorgwerkers opdrachten van bovenaf, vanuit de hiërarchische lijn, maar tegenwoordig hebben ze

een grote mate van autonomie. 'Dat geeft de jeugdzorgwerker een totaal andere positie met veel eigen verantwoordelijkheid. Maar die grotere verantwoordelijkheid en autonomie in het omgaan met de jongeren betekent dat de medewerker zichzelf en zijn of haar eigen normen nog meer onder de loep moet kunnen nemen en ter discussie moet kunnen stellen.' Aan die manier van werken moet de jeugdzorgwerker wennen, aldus Quaden. 'Het is de slag van passie naar professionaliteit.'

### JE KRACHT OPZOEKEN

Om die slag te maken gebruikt Quaden de Profile Dynamics®-analyse, die niet naar gedrag maar naar drijfveren kijkt. 'Drijfveren kun je niet veranderen, maar je kunt ze wel compenseren. Als je werkt in een setting met jongeren die niet altijd voorspelbaar zijn, moet je goed weten hoe je met ze in contact komt en blijft. Je moet datgene doen waar je goed in bent, je kracht opzoeken. Dat betekent dat je in je team afspraken moet maken wie wat het best kan. En ook dat je elkaar kunt aanvullen en ondersteunen. Wie is bijvoorbeeld de beste mentor voor die ene jongen?'



## AFSTEMMEN OM ECHT CONTACT TE MAKEN

**O**nlangs adviseerde ik over en begeleidde een organisatie-innovatieproces. De leiding van de organisatie heeft nieuwe ideeën over hoe de organisatie klaar te stomen voor de komende vijf jaren. Directie en management hebben elkaar daarover het afgelopen jaar al menigmaal gesproken. Bij de aanleiding voor de gewenste organisatieverandering staat men vaak niet meer stil. Ze zijn vooral zeer enthousiast! Dan is het tijd om hun medewerkers over hun plannen te gaan vertellen. Het is bijna een klassieke 'fout' om dan heel enthousiast en vooruitstrevend zo'n verhaal te gaan vertellen. Naast dat de aanleiding cruciaal is voor de toehoorders om het te begrijpen (ze horen het immers voor de eerste keer), is het noodzakelijk

om hen toe te spreken in hun taal. Gemiddeld genomen blijkt het management vooral 'ik, winst, en creatief' drijfveren te hebben, (oranje-geel). Terwijl de medewerkers vooral 'wij, structuur en afspraken' gedreven zijn (blauw-groen). Als het management te weinig aangeeft wat het voordeel voor de medewerkers is, en welke stappen genomen worden, door wie en wanneer, kan er paniek of weerstand, ontstaan. Je hoort dan van 'ze hebben weer iets bedacht', 'ik moet het allemaal nog zien', 'ze weten niet eens hoe dan'.

Als ik dit letterlijk vertaal, moet het management vooral vertellen wat de aanleiding is en wat ze willen, wat medewerkers daarmee aan duidelijkheid winnen, welke stappen vanaf

heden worden gevolgd, hoe opvolging geregeld is en wie coördineert/controleert of het de goede kant op gaat.

In de praktijk zie ik vaak dat het, door enthousiasme, te veel gaat over ideeën, grote lijnen, wat de medewerkers zouden moeten doen, zonder concreet en praktisch aan te geven hoe dan. Vanuit cocreatie leer je dat alles begint bij het emotieproces; er moet eerst vertrouwen, binding zijn, voordat je mensen in beweging krijgt. Profile Dynamics helpt mij onder andere bij het spreken van de taal die dit realiseert.

■ Anita van Dormalen

*Gecertificeerd coach, trainer, cocreatie coach*

De uitkomst van de analyse moet er volgens Quaden ook weer niet toe leiden dat je een aantal taken gaat ontlopen omdat ze niet in je profiel passen. En ook niet dat je bepaalde mensen op basis van hun profiel gaat uitsluiten, zegt Quaden. 'Mensen hebben geleerd om te compenseren. Maak het ook niet te groot. Wel: laten we het erover hebben.' 'Waar het uiteindelijk om gaat is dat medewerkers in deze moeilijke setting het optimale resultaat behalen. Dat moet je altijd voor ogen houden.'





Kwantum

# VAN DOMINANT NAAR VISIONAIR LEIDERSCHAP



Manager Personeel & Organisatie van Kwantum voor Nederland en België, John Driessens, was verrast over wat de Profile Dynamics®-analyse over hemzelf vertelde in 2008. Dus besloot hij de opleiding tot consultant te volgen om er vervolgens mee aan de slag te gaan in een organisatie die in een woelige wereld moet opereren. Die van de retail.

**D**riessens is een paar jaar geleden begonnen met het doorlichten van de organisatie van de woonwinkel waar bij elkaar zo'n 1800 mensen werken. 'Daarbij gaat het er natuurlijk om mensen bij elkaar te brengen die gezamenlijk zo optimaal mogelijk presteren.' Hij is begonnen in de top van de organisatie, bij de directie. 'Voor het draagvlak is het belangrijk om eerst de directie te overtuigen van het nut.' Vervolgens is hij gaan kijken hoe de mensen op de verschillende afdelingen gemotiveerd moeten zijn. Daarbij is de analyse van Profile Dynamics® niet doorslaggevend, benadrukt hij, 'maar het helpt ons wel. In mijn eigen afdeling bijvoorbeeld, Personeel & Organisatie, heb je niet alleen gele creatievelingen nodig, maar ook nauwgezette blauwe mensen, anders krijgt nooit iemand zijn salaris. In de werving en selectie van nieuwe medewerkers maken we daarom gebruik van de Profile Dynamics®-analyse.

# ‘ER IS EEN VERSCHUIVING GAANDE VAN PRODUCTGERICHT DENKEN NAAR KLANTGERICHT DENKEN’

Het is een hulpmiddel, laat dat duidelijk zijn. Het middel verabsoluteren is eigenlijk de grootste bedreiging.' Wat voor de afdeling Personeel & Organisatie geldt, geldt natuurlijk ook voor de andere afdelingen, betoogt Driessens. Kwantum is immers een divers bedrijf en dat betekent dat er bijvoorbeeld aan de verkoopkant veel meer oranje resultaatgerichtheid te zien is en bij de klantenservice veel meer groene vriendelijkheid. 'Dat is van nature vaak al zo omdat medewerkers drijfveren hebben die bij hun functietype past.'

## WINKELLAND

Na de directie was het de beurt aan de distributiecentra. Nu is hij gestart met het management van de winkels in België. Zo wordt het analyse-instrument fasegewijs uitgerold over de hele organisatie. Ook bij de inkoopafdeling wordt het gebruikt, maar dan met name om erachter te komen wie de inkopers tegenover zich hebben. 'Dit om beter geëquipeerd te zijn voor het spel van vraag en aanbod dat we elke dag wereldwijd moeten spelen. Daar geven we mensen tips en tricks in mee.' Belangrijkste doel voor Driessens is om in de organisatie mensen in hun kracht te gebruiken en niet in hun beperking. Dat geldt niet alleen voor individuen, maar ook voor teams. 'In dat deel van de organisatie waar we het al hebben ingezet, wordt de Profile Dynamics®-analyse positief ontvangen.'

De veranderingen in winkelland en de daarmee gepaard gaande andere beleving van de klanten heeft grote consequenties voor de organisatie, vertelt Driessens. 'Er is een verschuiving gaande van productgericht denken naar klantgericht denken. Winkelpersoneel was vroeger vooral gericht op het verwerken van goederen. Een klant hoorde er wel bij, maar dat was meer lastig dan aangenaam. Nu leggen we bij de selectie van verkooppersoneel duidelijk meer nadruk op empathie en adviesvaardigheid. Het sociale, de groene drijfveer is belangrijker geworden,

het liefst gekoppeld aan oranje – een bepaalde resultaatgerichtheid die we verwachten.'

## DENKKRACHT

Als je de evolutie van Kwantum bekijkt – het bedrijf bestaat dit jaar veertig jaar – zie je dat het begon met een rood-gedreven directeur-grotaandeelhouder die de gang van zaken in het bedrijf bepaalde. In de jaren tachtig werd het opgekocht door Macintosh, een beursgenoteerd bedrijf dat gefocust was op oranje resultaten. 'Nu zie je dat Kwantum meer geel aan het worden is, dat er meer denkkraft in komt, dat het meer toekomstgericht is.'

## IS DAT NODIG?

'Ja. De retailwereld verandert zo snel dat je je soms als retailer niet kunt voorstellen hoe het vijf jaar geleden was. Tien jaar geleden kwamen de eerste online-winkels. Nu is er een volledige strategie bij ontwikkeld waarin on- en offline winkelen met elkaar zijn verweven. Cross-selling noemen we dat. Dat betekent bijvoorbeeld dat je via internet kunt kopen en je producten kunt afhalen in de winkel. Of je kunt iets bestellen in de winkel en het thuis laten bezorgen. Enzovoorts. Dat hele patroon van on- en offline loopt door elkaar heen. Daar heb je een andere organisatie voor nodig met meer denkkraft, een meer analytisch directieteam dat een visie ontwikkelt richting een strategie en een operationele implementatie.'



Botsende culturen

# 'NA TIEN WEKEN HAD HET TRAJECT

Groot was zijn verwondering, toen hij de profielen zag. 'Ik doe dit voor tal van organisaties, maar hier zaten profielen bij die ik nog nooit eerder had gezien.'



V.L.N.R.: STANLEY DANKYIRA (LOKALE DIRECTEUR STICHTING MAXIM NYANSA), BENEDICTA NKANSAH (MEDE-OPRICHTSTER), EN RONALD VAN STEENNIS

# DE MENSEN VERANDERD'

**A**an het woord is Ronald van Steennis, directeur van Bluebricks, een bedrijf dat zich bezighoudt met grote IT-projecten bij de Rijksoverheid, banken en grote gemeenten. Daarvan is verandermanagement vanzelfsprekend een onderdeel. Bij een persoonlijk ontwikkeltraject van één van de medewerkers van Bluebricks met Ghanese roots, Benedicta Nkansah, kwam als echte ambitie bovendien dat ze eigenlijk in Ghana slimme en intelligente studenten uit arme gezinnen een steuntje in de rug wilde geven. 'Vaak moet de hele familie sparen om ze op de universiteit te krijgen. Maar de universiteiten waar zij heen gaan, zijn niet de beste. En bovendien ontbreekt het hen aan connecties. Dus als ze afgestudeerd zijn, krijgen ze geen baan. Daar wilde ze wat aan doen.' Daarom werden er vijftien studenten geselecteerd die een scholingstraject van tien weken kregen aangeboden door Bluebricks om hun kans op een baan na hun studie te vergroten. Verschillende trainers uit allerlei landen hebben daar vervolgens IT-gerelateerde trainingen gegeven. 'Zelf ben ik er ook geweest en heb persoonlijke ontwikkeling en sollicitatievaardigheden bij de kop gepakt. Samen met de studenten heb ik de eerste stappen gezet om te komen tot een baan.' Van Steennis deed dat vrij letterlijk door de studenten zich individueel aan hem te laten voorstellen, alsof ze op een sollicitatiegesprek kwamen. 'Dan kwamen ze met gebogen hoofd, mompelend, hand op de rug binnen en waren ze voor het begin van het gesprek al verloren. Dat terwijl de afgestudeerden uit rijkere families, zeer assertief zijn. Het was al vrij snel duidelijk dat op het gebied van communicatie en presentatie de meeste winst was te behalen.'

## OPTIMISTISCH

Daarbij kwam de Profile Dynamics®-analyse goed te pas. 'Het was belangrijk voor de studenten om inzicht te krijgen in zichzelf. Maar ook om er achter te komen dat niet iedereen zo in elkaar zit als zijzelf. En hoe ze daarmee om moeten gaan. Het was ook voor mezelf belangrijk: wie krijg ik voor me? Ik doe dit al een aantal jaren voor heel verschillende organisaties, maar hier zag ik profielen die ik nog nooit had gezien. Bijvoorbeeld een profiel waar de drijfveren oranje (resultaatgerichtheid) en rood (daadkracht) geheel ontbraken, zowel aan de expressie- als aan de weerstandkant. En profielen waarin turkoois (holisme) en paars (toewijding) dominant waren. Hoe kijkt zo iemand naar de wereld? Ik kon me er niets bij voorstellen.'

Wat zich hier manifesteerde volgens Van Steennis was het grote verschil tussen de traditionele Ghanese cultuur en de Westerse cultuur. 'De individuele rode en oranje drijfveren zijn in onze wereld prominent aanwezig. Dat zijn ook drijfveren die de Westerse bedrijven in Ghana vragen. De traditionele Ghanese cultuur daarentegen denkt juist meer in wij-termen in plaats van in ik-termen. Bovendien is er sprake van conflictontwijkend gedrag. Begrijpelijk overigens vanuit Ghanes perspectief waar christenen en moslims in één staat zijn verenigd en waar tot voor kort veel stammenstrijd werd geleverd en in de landen om hen heen nog altijd ernstige conflicten zijn.' Maar wie als afgestudeerde aan de bak wil komen bij een Westers bedrijf zal toch andere vaardigheden moeten aanleren aldus de Bluebricks-directeur. 'Als dat niet gebeurt, gaan bedrijven als Unilever en Shell veel activiteiten outsourcen en daar is Ghana niet bij gebaat.'

Na zijn verblijf keerde Van Steennis optimistisch terug naar Nederland. 'Na tien weken kwamen er echt andere mensen uit het traject. Een groot aantal deelnemers heeft inmiddels een baan gevonden. Profile Dynamics® was daarbij een goed hulpmiddel om de zaken in het juiste perspectief te zetten, waarbij voor de deelnemers ook duidelijk werd dat anders zijn niet per definitie slechter is.'





