

COLORIET

IN DIT NUMMER

4
LEIDINGGEVENDEN IN WINKELS
KWANTUM AAN DE SLAG MET PROFILE
DYNAMICS®



Samen maken we
Kwantum eigen

VERDER IN DIT NUMMER

- 2 REDACTIONEEL
- 3 SPEAKERS CORNER: ILONKA VAN DUIJSEN
- 4 MARLIES HOOVELD: EEN MOOIE START VAN ONS
LEIDERSCHAPSPROGRAMMA BINNEN VERKOOP
- 6 DICK ROCHAT: 'VOOR MIJ ZIJN DRIJFVEREN EEN TAAL'
- 8 KORT NIEUWS | AGENDA

VOORWOORD

Als de coronacrisis ons iets duidelijk heeft gemaakt, is het wel dat ieder mens maatwerk nodig heeft als het gaat om het creëren van een optimale werksituatie. Dat laatste is niet alleen goed voor de werknemer, maar juist ook voor werkgevers. Maatwerk begint bij het inventariseren wat iemand nodig heeft en de aansturing aan te passen zodat dit aansluit, zo vertelt Ilonka van Duijsen, Adviseur Leren & Ontwikkelen bij UWV op pagina 3. Al meer dan een decennium maakt Kwantum gebruik van de drijfverenanalyse van Profile Dynamics. Begonnen in de top van het bedrijf, wordt het nu ook uitgerold voor leidinggevend in de winkels. Het enthousiasme is groot. 'Nog voor de teamtrainingen werden gehouden, dachten de leidinggevend al na over de toepassing van de

drijfveren in de praktijk.' Marlies Hooiveld, HR Manager vertelt hierover op pagina 4 en 5. Zelfinzicht; het is de basis voor persoonlijk leiderschap, aldus Profile Dynamics consultant Dick Rochat. Hij geeft jaarlijks 30 tweedejaars POAFarmacie (postacademisch onderwijs voor apothekers) een training om hun leiderschapsvaardigheden uit te breiden. Als onderdeel hiervan, werkt hij met Profile Dynamics® analyses. Door te begrijpen wat er gebeurt als er in de interactie remmingen of blokkades ontstaan en meer zicht te krijgen op effectief en ineffectief gedrag. Lees meer hierover op pagina 6 en 7.

We wensen je veel leesplezier!
Namens het team van Profile Dynamics,
Hans de Jong en Wilma Kuipers

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.

Hoofredactie: Wilma Kuipers, Hans de Jong
Tekstbijdragen: Willem Oosterbeek,
Elisabeth Hoffis
Design: Marise Knechtmans
Foto's: StockSnap & eigen foto's

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



FOTOS: STOCKSNAP

HET KANTOOR ALS ONTMOETINGSPLEK?

De coronacrisis heeft onze visie op werk veranderd. Het op mondiale schaal moeten thuiswerken en met name de vele ervaringen die opgedaan zijn met het samenwerken op afstand, hebben aangetoond dat 100% aanwezigheid op kantoor voor het werk niet noodzakelijk meer is. En uit onderzoeken blijkt dat opvallend veel werkgevers en werknemers hybride vormen van thuiswerken ook na de coronatijd zien zitten.

SPEAKERS CORNER

VOOR CONSULTANTS, DOOR CONSULTANTS



Ilonka van Duijsen

Adviseur Leren & Ontwikkelen bij UWV

Organisaties als Dropbox en AFAS Software nemen het voortouw: zij zien het kantoor in de postcoronatijd vooral als een ontmoetingsplek. Het werk zelf hoeft niet per se vaak en veel op kantoor te worden uitgevoerd. AFAS Software directeur Bas van der Veldt gaat nog wat verder: 'Werken doe je thuis, op kantoor heb je de extra's van contact met collega's, verbroedering, van inspiratie opdoen'. Is dit een oplossing die voor iedereen werkt? Het antwoord is: nee. In de eerste maanden van de coronacrisis zagen veel mensen de voordelen. Zo bleek uit onderzoek onder ruim 8000 kenniswerkers uit 9 landen in de periode t/m mei 2020 dat maar liefst 57% meer voordelen dan nadelen ervoer. Bij slechts 10% was dat precies andersom. Onder de genoemde voordelen werden zaken als minder reistijd genoemd en in Nederland kwam, meer dan in andere landen, het gevoel 'minder op de vingers gekeken te worden' op.

Toch waren er in het begin al mensen die niet stonden te springen om thuis te werken. En hoe langer de crisis duurt, hoe meer mensen bepaalde nadelen gaan ervaren.

- Lang niet iedereen heeft een goede *werkplek* waar ze zonder afleiding van huisgenoten kunnen werken.
- Doordat de *werk- en privé-omgeving* door elkaar heen loopt, hebben sommige mensen moeite met het vinden van hun ritme en routines.
- Om *op afstand samen te werken*, werd videobellen hét middel. Niet iedereen vindt dit prettig, zo in de eigen privéomgeving.
- Het vooral *online contact* hebben en *het niet meer fysiek ontmoeten van collega's* kan leiden tot gevoelens van eenzaamheid en zorgen voor een afnemend gevoel van *verbondenheid* met de organisatie.
- De *stress* van de coronacrisis heeft impact op het gevoelsleven van mensen en emoties delen op afstand (online) kan lastig zijn.

De *persoonlijke situatie* speelt een belangrijke rol en het daarom verstandig om hier goed naar te kijken. Kunnen mensen thuis bijvoorbeeld rustig werken of worden ze afgeleid door kinderen en/of een eveneens thuiswerkende partner?

Vervolgens kun je kijken naar de *specifieke behoeftes* die mensen hebben vanuit hun drijfveren: hoe omgevingsgericht zijn ze? Hebben ze een sterke behoefte aan persoonlijk contact? Wat is hun behoefte qua aansturing: hebben ze begeleiding en structuur nodig (taakgerichte aansturing)? Of willen ze juist ruimte om zelfstandig en onafhankelijk te kunnen werken (resultaatgerichte aansturing)? We hebben een blog hierover geschreven. [Lees verder op onze site](#)

Met de Banenafpraak hebben het kabinet en de werkgevers afgesproken dat in 2026 125.000 extra banen gerealiseerd moeten zijn voor mensen met een arbeidsbeperking. UWV heeft de ambitie om 500 medewerkers uit de doelgroep Banenafpraak in dienst te hebben (2 à 3 % van het personeelsbestand). Door hierop in te zetten geven wij invulling aan onze missie (mensen perspectief bieden door werk en zo laten deelnemen aan de maatschappij) en dragen wij bij aan het vergroten van inclusiviteit binnen onze organisatie. Mensen die vanuit het doelgroepenregister instromen, hebben vaak extra begeleiding op maat nodig. Zo krijgen zij de beste kansen om zich te ontwikkelen en duurzaam ingezet te worden bij UWV. Om dit maatwerk mogelijk te maken, maken we gebruik van een binnen het UWV ontwikkeld trainingsprogramma voor werkbegeleiding. UWV-medewerkers bieden zich hiervoor vrijwillig vanuit hun persoonlijke maatschappelijke betrokkenheid aan. 250 werkbegeleiders zijn inmiddels opgeleid en actief als werkbegeleider.

Als onderdeel van dit trainingsprogramma hebben 15 jobcoaches eind 2020 als pilot gewerkt met de Profile Dynamics® methode. De ervaringen waren zeer positief. Om de ander te kunnen begeleiden, is het nodig dat je jouw eigen waardensysteem kent en erkent, de waarden van anderen leert kennen, weerstanden bij jezelf en anderen kunt plaatsen én daarbij leert om jouw waardenoordeel en gedrag uit te stellen. Vervolgens is het zaak om in te spelen op wat je collega nodig heeft en daar jouw begeleiding en werkstijl vanuit het waardensysteem (intrinsieke motivatie) op aan te passen.

Je ziet in de training heel duidelijk een proces ontstaan van inzicht in het effect van het eigen gedrag. En het besef dat je als werkbegeleider daarmee het juiste kunt doen om je collega in zijn of haar sterktes te plaatsen. Het geeft rust en overtuiging. Wat ook mooi is, de training wordt gemiddeld gewaardeerd met een 9!



EEN MOOIE START VAN ONS LEIDERSCHAPS-PROGRAMMA BINNEN VERKOOP

Al meer dan een decennium maakt Kwantum gebruik van de drijfverenanalyse van Profile Dynamics. Begonnen in de top van het bedrijf, wordt het nu ook uitgerold voor leidinggevenden van de winkels. Het enthousiasme is groot. 'Nog voor de teamtrainingen werden gehouden, dachten de leidinggevenden al na over de toepassing van de drijfveren in de praktijk.'

Door Willem Oosterbeek

Met 103 winkels in Nederland en dertien in België, is Kwantum de grootste woondiscounter in deze landen. Op dit moment werken er zo'n 2100 mensen bij het bedrijf waar Marlies Hooiveld HR Manager is. Al voordat Marlies in 2011 in dienst kwam bij Kwantum Nederland en België, werd de Profile Dynamics® analyse gebruikt op managementniveau, op het hoofdkantoor. Hooiveld: 'Later is ook iedereen met een spilfunctie tussen de afdelingen, zoals bijvoorbeeld een controller die werkt voor de commerciële afdelingen, gebruik gaan maken van de drijfverenanalyse.' In een spilfunctie werk je veel samen met andere afdelingen, met mensen die wellicht anders gedreven zijn.

Ook leidinggevenden binnen de afdeling Verkoop, die al eens in aanraking gekomen zijn met de drijfverenanalyse, gaven aan te hopen dat de Profile Dynamics® methode in zou worden gezet voor de winkels. 'Ze zagen de kracht van de drijfverenanalyse: denk hierbij aan het vergroten van zelfinzicht van de individuele medewerker en het



MARLIES HOOIVELD

meer begrip krijgen voor de drijfveren van anderen. Leidinggevenden zagen hierdoor de mogelijkheden om hiermee te werken aan het versterken van de kwaliteiten van individuen en te werken aan teamontwikkelingen.' Sinds er twee jaar geleden een nieuw HR-plan is geformuleerd, waarbij de Profile Dynamics® analyse een logisch onderdeel vormt, is de kogel door de kerk. Onderdeel van het HR plan is namelijk het vernieuwen van o.a. het leiderschapsprogramma en talentmanagement binnen de organisatie.

LEKKER IN HUN VEL

Een belangrijk uitgangspunt van de HR strategie is de visie: blijde medewerkers maken blijde klanten, wat op zijn beurt weer zorgt voor blijde medewerkers, aldus Hooiveld. 'De missie van Kwantum is "Eigentijds wonen voor iedereen bereikbaar maken". Dat wilden we vertalen naar een eigentijds HR-plan. We willen echt de beste werkgever worden binnen onze branche, met gemotiveerde medewerkers op de goede plaats die zich lekker in hun vel voelen.' De leidinggevende speelt hier een cruciale rol in. Het is dan goed om te weten wat medewerkers drijft en waar ze gelukkig van worden.

'Vanuit dit plan was het direct duidelijk dat we met de Profile Dynamics® analyse een mooie tool hadden voor de leidinggevenden in winkels. En een mooi startpunt voor het leiderschapsprogramma dat de aankomende jaren verder wordt uitgerold.' Vertraagd door de COVID-19 crisis werd in november 2020 begonnen met het bespreken van de individuele rapporten van leidinggevenden in de winkels, bij elkaar zo'n kleine driehonderd mensen.

De persoonlijke aandacht tijdens het bespreken van de profielen werd in deze lockdownperiode wel extra

gewaardeerd. Hooiveld: 'Nog voor de teamtrainingen werden gehouden, dachten een aantal van onze leidinggevenden van één van onze regio's er al over na hoe ze Profile Dynamics® analyse in praktijk nog meer konden gebruiken. Bij de presentatie van hun jaarplannen bijvoorbeeld, gaven ze aan de analyse te willen gebruiken om nog beter te kijken naar wie waar het best tot zijn recht zou komen. En daarbij keken ze ook naar hun eigen leiderschap: hoe zij het beste konden inspelen op de drijfveren van medewerkers. Ze zijn uit zichzelf al gaan nadenken over de drijfveren van mensen in combinatie met de bedrijfsdoelen.'

GENOEG IDEEËN

Wat Marlies belangrijk vindt, is dat de Profile Dynamics® analyse blijft leven in de organisatie. We zien het echt als meerwaarde dat leidinggevenden niet alleen zien wat hun eigen drijfveren zijn, maar ook wat hun medewerkers drijft. Zo kunnen zij daar in samenwerkingen en in de onderlinge communicatie op inspelen. 'Dus we doen nu de individuele rapporten en de teamtrainingen. De app van Profile Dynamics is een heel mooie toevoeging die erbij is gekomen.'

Ze sluit af: 'We hebben genoeg ideeën voor toepassingen in de toekomst op het niveau van managementstijl en voor recruitment en talentontwikkeling. Waar we het ook heel concreet voor gaan gebruiken is in het persoonlijke ontwikkelingsplan van nieuwe leidinggevenden. We krijgen inmiddels elke week wel een supervisor aan de lijn die zegt: wanneer gaan we nu met de teamtrainingen beginnen? De lockdown heeft ook wat dat betreft wel wat roet in het eten gegooid want we zouden in januari en februari al zijn begonnen.'





INTERVIEW DICK ROCHAT

'VOOR MIJ ZIJN DRIJFVEREN EEN TAAL'

Dertig, meest tweedejaars studenten, melden zich elk jaar via de Stichting PAOFarmacie (postacademisch onderwijs voor apothekers) bij Dick Rochat voor een Profile Dynamics® analyse. Ze studeren voor ziekenhuisapotheker en dit is één van de verplichte onderdelen van hun opleiding. 'Het zijn gemotiveerde, leergierige mensen, van meestal zo tussen de 25 en 35 jaar. Jonge professionals die zich willen ontwikkelen in persoonlijk leiderschap. Ik werk met veel plezier met deze groep.'

Door Willem Oosterbeek

Na jarenlang bij meerdere organisaties en bedrijven leiding te hebben gegeven aan teams waar hij naar eigen zeggen zich te veel in puur commercieel vaarwater liet duwen, zette hij de stap naar zelfstandigheid. Hij richtte zijn eigen bedrijf op, gespecialiseerd in 'coaching voor ontspannen leiders', zoals hij het zelf met een dikke knipoog omschrijft. 'Ik leer managers meer te bereiken met minder stress en frustraties.'

Bij de ziekenhuisapothekersopleiding ligt de nadruk op het persoonlijk leiderschap. 'Mijn visie is dat als je goed leiding wilt geven, je jezelf goed moet kennen', komt Rochat onmiddellijk tot de kern van zijn boodschap. 'Persoonlijk leiderschap houdt in dat je jezelf weet te leiden in allerlei situaties en dat je niet in bijvoorbeeld een conflictsituatie terugvalt in "de-ouder-kind-positie". 'Dat betekent in de praktijk, aldus Rochat, dat je in je volwassen leven als gekwetst of rebels kind of als bestraffende of zorgzame ouder blijft reageren op situaties die je tegenkomt in je werk. 'Als je thuis is geleerd om je mond te houden totdat je toestemming krijgt om iets te zeggen, is de kans groot dat je dat ook in een zakelijke vergadering zal doen. Persoonlijk leiderschap betekent voor mij in zo'n situatie dan je deze

barrière herkent en effectief weet te doorbreken. Persoonlijk leiderschap geeft sturing aan je persoonlijk leven, aan je ontwikkeling. Aan je geluk.'

PROCESSEN EN PROTOCOLLEN

Wat menigeen zich niet realiseert, is dat elk ziekenhuis beschikt over een behoorlijk omvangrijke apotheek. Daar werken ook studenten en Rochat probeert die aio's (assistenten in opleiding), met behulp van de Profile Dynamics® analyse in de halve dag die hij ervoor heeft, bewust te maken van de achtergronden van gedrag. 'Waarom doe je zoals je doet en waarom doet een ander zoals hij doet? Ik probeer ze met behulp van communicatiemodellen duidelijk te maken wat er gebeurt als er in de interactie remmingen of blokkades ontstaan; als mensen elkaar niet begrijpen, of boos op elkaar worden; of als de één de ander doorlopend probeert te onderbreken waardoor de ander steeds stiller wordt. Dat koppel ik aan de drijfveren en de achtergronden van ineffectief en effectief gedrag. Daarmee probeer ik dan de mogelijkheden aan te reiken om het om te draaien, zodat ze er beter mee kunnen omgaan.'

In een groot deel van de apothekerswereld zijn processen en protocollen belangrijk. Daar tref je veel mensen aan waar blauw vooraan in het profiel staat, zegt Dick Rochat. 'Een mens is natuurlijk niet blauw, maar doet blauw. Drijfveren kleuren je identiteit. Je kunt hetzelfde drijfverenprofiel hebben, maar toch heel ander gedrag vertonen al was het alleen maar omdat je anders bent opgevoed, uit een andere context komt, uit ander hout bent gesneden. Ook dat is belangrijk om mee te geven aan de studenten.'

In een halve dag heb je relatief weinig tijd voor een onderwerp als persoonlijk leiderschap en interactiepatronen, maar je kunt de studenten wel duidelijk maken dat niet alleen de inhoud van een boodschap van belang is, maar ook de vorm waarin je die giet. 'Hoewel het mondjesmaat begint te komen, wordt er in de bèta-wereld waarin deze studenten worden opgeleid nog altijd weinig aandacht besteed aan communicatie. Ze krijgen het niet mee, terwijl voor mij drijfveren een taal zijn.'

EEN BRUG SLAAN

Natuurlijk had Rochat graag drie dagen met zijn studenten gewerkt om het te laten bekliven en ermee te kunnen werken in de praktijk. Daarvoor ontbreken echter de financiën. Ondanks de beperkte hoeveelheid tijd echter is er veel waardering voor het werk van Rochat. Zo zegt Reinier van Hest, ziekenhuisapotheker bij het UMC in Amsterdam en programmadirecteur van de opleiding: 'Met de deskundige en motiverende hulp van Dick reiken we gereedschap aan dat ziekenhuisapothekers in opleiding inspireert om met zichzelf aan de slag te gaan en om dingen te gaan doen om hun eigen gedrag en dat van anderen doelbewust te sturen.'

En Hylke Jan Kingma, ziekenhuisapotheker en opleider in het Spaarne Gasthuis in Haarlem: 'Het is mooi om te zien hoe Dick met de drijfverenanalyse bij de apothekers een brug slaat tussen de bèta-wetenschappelijke wereld waarin ze zijn opgeleid en de leiderskwaliteiten die ze ontwikkelen.'



AGENDA

■
Di 7 september
Wo 15 september
Di 21 september
Woe 13 oktober
Driedaagse
certificeringsopleiding +
online opstartbijeenkomst

■
Di 28 september
Di 5 oktober
Wo 13 oktober
E-learning
certificeringsopleiding -
volledig online

■
Woe 25 aug,
Woe 1 september
Woe 8 september
Do 16 september
Woe 22 september
Drijfveren in Teams
certificeringsopleiding

Interesse om deel te
nemen aan een van onze
trainingsen? Kijk voor het
actuele en volledige over
zicht van alle trainingen
op de site
www.profiledynamics.com.



Leiderschap: werk met je soft skills

Onderzoekers van het Nederlands
Instituut van Psychologen
signaleren dat de coronasituatie nog
duidelijker maakt dat de autoritaire,
controlerende en op status gerichte
leider niet meer van deze tijd is.

L eidinggeven op afstand vergt
inlevingsvermogen en betrokkenheid,
aldus professor Mark van Vugt van de Vrije
Universiteit, één van de onderzoekers: "Je moet veel
meer dan vroeger plannen, actief contact zoeken
met je medewerkers en de tijd nemen om zaken
door te spreken. Tegelijk moet je kunnen loslaten en
verantwoordelijkheden bij je medewerkers durven
leggen. Je moet daarnaast rekening houden met de
persoonlijke omstandigheden van medewerkers.
En accepteren dat een vader of moeder met
twee kinderen thuis minder productief is dan
iemand zonder kinderen. Als manager moet je oog
hebben voor de balans tussen werk en privé van je
werknemers."

Bron: AD.

Deze tijd vraagt om mensgericht leiderschap,
waarbij het gaat om inspelen op wat werknemers
op individuele basis nodig hebben om zo optimaal
mogelijk te kunnen werken. Hier kun je juist goed
gebruikmaken van de inzichten die drijfveren je hierbij
bieden. Dat kan betekenen dat de ene werknemer
graag gedeeltelijk blijft thuiswerken, terwijl de ander
liever weer naar kantoor gaat. Samen onderzoeken
wat nodig is en hier afspraken over maken, dat is
belangrijk. Lees meer hierover op onze website.

