



COLORIET

IN DIT NUMMER:

4

'DE INZICHTEN UIT DE PROFILE DYNAMICS® ANALYSES VOOR DE GEÏNTERVIEWDEN VAN ONS BOEK 'DRIJFVEREN VAN EEN TOPSPORTER' HEBBEN MIJN BEELD OVER TOPSPORTMENTALITEIT VOORGOED VERANDERD.'

PETER LINNSEN



ORANGE PICTURES / KAREL DELVOYE

VERDER IN DIT NUMMER

- 2 REDACTIONEEL
- 3 SPEAKERS CORNER: PAUL BROUWERS
- 4 TOPSPORTERS ÉN AUTEURS BOEK 'DRIJFVEREN VAN EEN TOPSPORTER' VERRAST DOOR INZICHTEN UIT DRIJFVERENANALYSES
- 6 HYBRIDE WERKEN IS NIET VOOR IEDEREEN GESCHIKT
- 8 KORT NIEUWS | AGENDA

VOORWOORD

Het is een tijd met tegenstrijdige signalen. Enerzijds geven onderzoeken aan dat de meerderheid van de mensen kiest voor hybride werken, maar tegelijkertijd zien we regelmatig lange files op de bekende snelwegen. De vraag rijst hoe het 'nieuwe normaal' op de lange termijn eruit gaat zien en hoe we ons hierop kunnen voorbereiden. Dat is belangrijk voor zowel leidinggevendenden als medewerkers.

Om individuele medewerkers en teams optimaal te laten (samen)werken is het nodig dat je werksituaties zo goed mogelijk laat aansluiten op de behoeftes die leven bij jouw mensen. Dat vraagt om mensgericht leiderschap. Lees meer daarover op pagina 2 en 3. Hoe je dat doet in (hybride) werksituaties kun je lezen in de whitepaper die we hebben geschreven over dit onderwerp. Het blijkt dat de uitkomsten van eerder onderzoek door TNO

en Profile Dynamics naar Het Nieuwe Werken in deze context opnieuw zeer relevant is. Het geeft je inzichten waar je gelijk mee aan de slag kunt. Je leest erover op pagina 6 en 7.

Topsporters: ze lijken wel een soort oerkracht te hebben die ze in staat stelt topprestaties te behalen. Toch blijkt de werkelijkheid een stuk genuanceerder, volgens Peter Linssen die samen met Robin van Galen het boek 'Drijfveren van een topsporter' schreef. Hij deelt een aantal verrassende inzichten die hij opdeed toen hij samen Van Galen twintig (voormalig) topsporters interviewde. Lees hierover op pagina 4 en 5.

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 veeelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, offset, fotokopie of microfilm of in enige digitale, elektronische, optische of andere vorm.

Hoofdreductie: Hans de Jong en Elisabeth Hoffs
Tekstbijdragen: Elisabeth Hoffs, Peter Linssen
Design: Marise Knechtmans
Foto's: StockSnap, Beeldboot Corporate
Photography: Orange Pictures/Karel Delvoe

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

WAAROM MENSGERICHT LEIDERSCHAP NU EN IN DE TOEKOMST HET VERSCHIL MAAKT

Gaan we met z'n allen graag weer terug naar kantoor? Uit diverse onderzoeken dat de meeste mensen hybride willen werken. Toch bleek uit onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau eerder dit jaar dat voor 1 op de 10 mensen thuiswerken als belastend wordt ervaren. Kortom: het zijn nogal wat verschillende behoeftes waar je als werkgever mee te maken hebt in deze hybride tijd. Meer dan ooit is *mensgericht leiderschap* nodig.



De coronacrisis heeft ons laten zien wat mogelijk is als we onze opvattingen over werk in organisaties nu echt gaan veranderen en leiderschap meer gericht is op de mens in de werknemer. Dan is er in organisaties meer ruimte voor vragen als 'wat past daadwerkelijk bij mijn individuele werknemers qua werk, werkomgeving, taken, rollen en aansturing?' En 'wat hebben mijn individuele werknemers concreet nodig om zo gemotiveerd en energiek mogelijk te werken?' En 'hoe is de dynamiek in mijn teams, hebben mensen wel de rollen en de verantwoordelijkheden die daadwerkelijk bij ze past?'

WERKEN MET DRIJFVEREN

Dit soort vragen lijken makkelijk te beantwoorden, maar mensen vinden het vaak niet zo makkelijk om helder te krijgen wat zij nodig hebben en hierover te praten. Een tool die inzicht biedt in de specifieke behoeftes, waarden en kwaliteiten van individuen en van teams is hierbij handig. Met de inzichten uit drijfverenanalyses, kun je in gesprek gaan met mensen en op een neutrale, oordeelsvrije manier samen tot diepere inzichten komen. Dit kun je vervolgens gebruiken om werksituaties in te richten of te optimaliseren.

Een voorbeeld hiervan is het duurzaam inrichten van werksituaties voor de mensen die hybride werken. Wat betekent hybride werken? En hoe richt je werksituaties in? Hoe vaak laat je mensen naar kantoor komen? 1 of 2 dagen per week? Hoe richt je het in: ga je werken met roosters of laat je mensen vrij om te komen en te gaan? Maak je afspraken over het minimaal aantal dagen of uren per week/maand dat zij naar kantoor zouden moeten komen? Met welk doel komen ze naar kantoor: om daar gewoon achter hun bureau te werken? Of laat je ze vooral komen voor meetings en bijeenkomsten? En hoe zorg je dat mensen prettig blijven samenwerken en teams niet versnipperd raken? Dit is een aandachtspunt. Helemaal omdat er ook mensen zijn die juist zoveel mogelijk op kantoor willen samenwerken.

Lees meer hierover over werken met drijfveren op onze site www.profiledynamics.com. Meer weten over hybride werken? Lees ons artikel op pagina 6 en 7.

SPEAKERS CORNER

VOOR CONSULTANTS, DOOR CONSULTANTS



Mijn ervaringen met de eerste fysieke PD training sinds de coronatijd

Als gevolg van de dagelijkse avondmaaltijd-gesprekken met mijn vriendin, HR Manager, waarbij de waarden en kleuren uit de drijfverenmethode van Profile Dynamics regelmatig aan bod komen, werd mijn interesse gaandeweg steeds groter. Ik besloot mij te gaan specialiseren in het werken met de methode.

Het nut en de bruikbaarheid van de analyse in mijn eigen coachingspraktijk werd voor mij steeds duidelijker; het is een manier om gemakkelijk inzicht te krijgen in de onderliggende redenen van denken en doen en om te verklaren waarom, onder andere, de samenwerking niet altijd soepel verloopt of waarom mensen zich na het werk leeg en uitgeput voelen.

Het verkrijgen van de analyse is laagdrempelig; een online vragenlijst wordt omgezet in een uitgebreid en helder digitaal rapport die ik als gecertificeerde consultant vervolgens, ook online, kan toelichten. Het is voor mij een belangrijke basis om cliënten inzicht te geven en te begeleiden naar blijvende gedragsverandering met als resultaat een fijner en vitaler leven.

Heel bewust heb ik gekozen voor een fysieke training omdat ik het directe contact met mensen als een belangrijke meerwaarde zie. Na uitstel, als gevolg van corona, was er eindelijk weer een mogelijkheid hiervoor en die kans liet ik niet onbenut. In september was het zover; de ontvangst op de mooie trainingslocatie was warm en hartelijk en men was zichtbaar blij om weer mensen te kunnen ontvangen. Men deed hun uiterste best om het ons naar de zin te maken; alles was tot in de puntjes verzorgd.

De training was intensief; discipline, doorzettingsvermogen en motivatie zijn belangrijke factoren om de materie in zo'n korte tijd te leren, maar de duidelijke lesstof en de kundige, doordachte manier van educatie door de docent, Elmar van Brakel, maakte dat ik mij de stof snel en gedegen eigen kon maken. Ik ben blij met deze mooie tool in mijn coachingsaanbod!

■ Paul Brouwers
PAU Persoonlijke Coaching



TOPSPORTERS ÉN AUTEURS BOEK 'DRIJVEREN VAN EEN TOPSPORTER' VERRAST DOOR INZICHTEN UIT DRIJVERENANALYSES

Wat zet mensen als Dafne Schippers, Kiran Badloe en Annemiek van Vleuten eraan toe om topsporter te worden en wat voor rol spelen hun drijfveren hierbij? Met het in mei 2021 verschenen boek 'Drijfveren van een topsporter' van Peter Linssen en Robin van Galen wordt een verrassend en vooral genuanceerd antwoord gegeven. Maar liefst twintig bekende (voormalige) topsporters zijn voor het boek geïnterviewd over hun dromen, ambities en uitdagingen. Tijdens de interviews werden zij daarbij geconfronteerd met de uitkomsten van de Profile Dynamics® analyse. De kleurenprofielen geven een boeiende inkijk in de drijfveren van de geïnterviewden. Meerdere geïnterviewden hebben de afgelopen zomer medailles gewonnen bij de Olympische Spelen in Tokio in 2021.

Voor Peter Linssen, oprichter en directeur van het in drijfveren gespecialiseerde bureau Ember, was het jaar 2020 de perfecte periode om samen met Robin van Galen, coach van het gouden Olympische waterpoloteam uit 2008, aan het boek te werken. Ter gelegenheid van het twintigjarig jubileum van zijn bedrijf Ember, wilde hij graag een boek uitgeven. Het onderwerp topsport in relatie tot drijfveren interesseerde hem al langer. Robin en Peter vonden Dafne Schippers, Teun de Nooijer, Femke Heemskerk, Joost Luiten, Lobke Berkhout, Henk Grol, Daniëlle de Bruijn, Jetze Plat, Sjinkie Knegt, Suzanne Schulting, Pierre van Hooijdonk, Laura Smulders, Kiran Badloe, Lonke Sloetjes, Björn Koreman, Nicolien Sauerbreij, Jeffrey Hoogland, Nouchka Fontijn, Patrick Roest en Annemiek van Vleuten bereid om mee te werken aan het boek.

DÉ TOPSPORTMENTALITEIT?

Peter: 'Dit boek is mijn leukste project tot nu toe. In tegenstelling tot wat veel mensen denken, gaat het bij topsporters juist niet altijd over prestaties, het is veel genuanceerder.' Peter gaat verder: 'We zien vooral de korte beelden in de media als topsporters heel gefocust topprestaties laten zien. Dit vormt ons oranje beeld van ze en draagt bij aan het idee dat topsporters ambitieus en

doelgericht zouden moeten zijn. Dat is een eenzijdig beeld van 'dé topsportmentaliteit' en dat klopt niet. Sommige topsporters zijn in het veld weliswaar zeer vurig en krachtig, maar zijn privé juist heel anders en zeer gericht op een fijne sfeer en harmonie.'

Volgens Peter gaat het erom verder te kijken en de mens in de topsporter te zien en te kijken wat ze drijft op een dieper niveau, wat ze motiveert en ze stimuleert om zich steeds weer zo in te zetten. Daarvoor gebruikten Peter en Robin de Profile Dynamics® drijfverenanalyses. Dit zorgde voor heldere en ook verrassende inzichten tijdens de interviews.

Twee opvallende voorbeelden hiervan zijn volleybalster Lonke Sloetjes en snowboardster Nicolien Sauerbreij. Het gesprek met Lonke maakte van alle interviews het meeste indruk op Peter: 'Toen we haar spraken zat ze in een 'sabbatical'. Ze was 'opgerookt' en stond voor de keuze: doorgaan met sport of stoppen. Toen we met haar de Profile Dynamics® analyse bespraken en we haar aan de hand van haar profiel vroegen wat zij nodig had om gelukkig te zijn, werd het haar nog duidelijker dat ze lang had gevochten tegen haar eigen mensgerichte behoeftes in een zeer prestatiegerichte omgeving. Ze wilde vooral luisteren naar haar behoefte om veel meer tijd door te brengen met familie en haar zieke moeder. De analyse en een vervolgesprek heeft haar geholpen in haar verdere proces. Uiteindelijk is ze gestopt met volleybal.

Snowboardster Nicolien Sauerbreij heeft als individuele topsporter juist een uitgesproken omgevingsgericht profiel met een hoge groene mensgerichte drijfveer in de expressie en de resultaatgedreven oranje drijfveer hoog in de weerstand. Voor haar is een fijne sfeer, gezelligheid en structuur belangrijk. Ze zegt hier zelf over in het boek 'Ik zit anders in elkaar dan de gemiddelde topsporter. (...) Mijn grootste drijfveer is plezier en daarna pas het resultaat.' Nicolien weet als geen ander hoe de aanname dat alle topsporters ambitieus zijn tegen je kan werken. Toen ze na haar sportcarrière een jaar bij Randstad ging werken, merkte ze dat ze de focus op cijfers en ambities helemaal niet bij haar paste. Dit werd bijna niet geloofd omdat zij als voormalig topsporter 'toch wel ambitieus moest zijn'.

'SOMS WORDT INDIVIDUELE SPORT ALS TEAMSPORT ERVAREN'

Wat Peter ook opviel was dat de strikte scheiding tussen individuele sport en teamsport door de topsporters zelf niet altijd zo wordt ervaren. Drijfveren spelen ook hier een belangrijke rol. Snowboardster Nicolien Sauerbreij kijkt met haar omgevingsgerichte bril naar haar sport: 'Ik heb altijd al het gevoel gehad dat ik aan teamsport deed, omdat ik een eigen team om mij heen had. Ik moest het uitvoeren, maar we deden het met z'n allen.' Wat ook opviel was dat diverse individuele sporters juist aangeven dat het trainen en



werken met 'concurrenten' ze juist helpt om elkaar beter te maken. Dit gunnen ze elkaar juist ook. Ook hier is de relatie tussen oranje prestaties enerzijds en meer groene waarden zoals samenwerken genuanceerd en spelen drijfveren een rol. Windsurfer Kiran Badloe: 'Het kan heel mooi en belangrijk zijn op te winnen en er daarna nog een tijdje van te genieten, maar een vriendschap kan voor de rest van je leven zijn en is heel waardevol.'

Het boek 'Drijfveren van een topsporter' van Robin van Galen en Peter Linssen is te bestellen voor € 24,95 per stuk via www.ember.nl.



ROBIN VAN GALEN (LINKS) EN PETER LINSSSEN (RECHTS).

Beeldboot Corporate Photography





HYBRIDE WERKEN IS NIET VOOR IEDEREEN GESCHIKT UIT EERDER ONDERZOEK VAN TNO & PROFILE DYNAMICS BLIJKT WAAROM

Wat werkt: mensen vragen minimaal twee dagen per week op kantoor te zijn voor binding en kennisdeling. Ze aansturen en met ze communiceren op een manier die aansluit bij hun drijfveren. Wat niet werkt: mensen opleggen om flexibel te werken of one-size-fits-all aanbiedingen doen voor hybride werken, thuiswerken of naar kantoor. Deze inzichten uit eerder onderzoek van TNO en Profile Dynamics naar de rol van drijfveren bij tijd- en plaatsonafhankelijk werken (Het Nieuwe Werken) zijn opnieuw zeer actueel. Helemaal nu uit recent verschenen onderzoeken, zoals die van FNV, blijkt dat hoewel de meerderheid (70%) kiest voor hybride werken, de minderheid kiest voor helemaal terug naar kantoor of juist helemaal thuiswerken. Hybride werken is duidelijk niet voor iedereen geschikt en leidinggevend hebben te maken met een mix aan behoeftes van hun mensen waar zij mee aan de slag moeten.

E Externe factoren maar gedeeltelijke verklaring voor ervaren belasting bij thuiswerken. De ervaringen met thuiswerken liggen nogal uiteen. Het Sociaal en Cultureel Planbureau deed tijdens de coronapandemie onderzoek naar het *welbevinden* van thuiswerkende medewerkers. De doorsnee werknemer bleek geen grote problemen met het thuiswerken te hebben (ondanks het gemis aan contacten met collega's). In het najaar ervoor (2020) gaf echter 1:10 mensen die verplicht een groot deel van de week of volledig thuiswerken nog aan dit erg belastend te vinden. Het bleek lastig te zijn om aan de hand van *externe factoren* te identificeren voor welke (groepen) werknemers dit aan de orde was. Er moet eerder gekeken worden naar *interne factoren*, vanuit hun persoonlijkheid: op het niveau van drijfveren. Hier is eerder onderzoek naar gedaan.

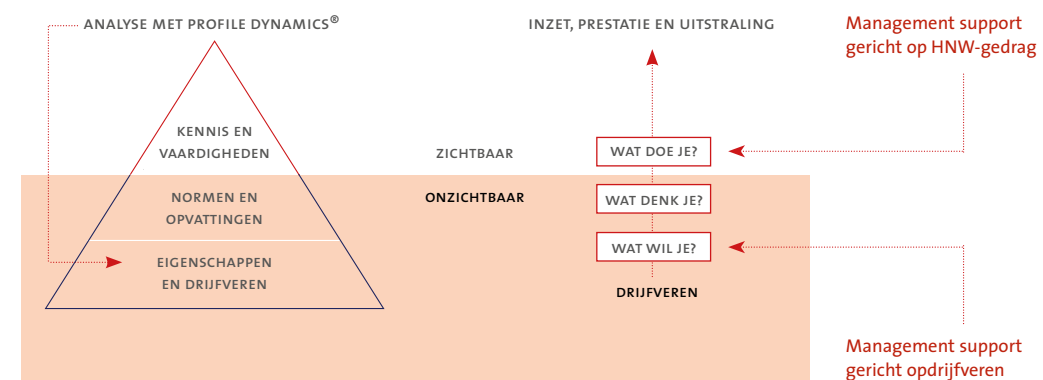
TNO en Profile Dynamics onderzochten in 2013 bij 23 verschillende organisaties (en in totaal meer dan 1600 mensen) hoe werknemers tegenover de uitgangspunten van Het Nieuwe Werken stonden. Het ging met name om de vraag welke rol drijfveren en persoonskenmerken speelden in hun *attitude* tegenover dit tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Het kerninzicht uit deze studie is dat *gedrag beïnvloeden alleen lukt via de drijfveren (en de daarvan afgeleide attitude), door de juiste maatregelen te nemen en daarover te communiceren op een manier die past bij de betreffende drijfveer*. Er werd hierbij gewerkt met de drijfverentheorie van de Amerikaanse hoogleraar-onderzoeker Clare W. Graves. Hij omschreef zeven intuïtief herkenbare drijfveren (waardenstelsels) die de basis vormen van ons denken en handelen en die ook tot uitdrukking komen in de cultuur van de organisatie waar we werken.

Een paar inzichten: mensen met de drijfveer/drijfveren Geel en/of Oranje zijn al positief over HNW en doen het. Zij hebben baat bij een resultaatgerichte aansturing. Mensen met de drijfveer/drijfveren Paars en/of Blauw zijn niet positief en doen het dus ook veel minder dan gemiddeld. Zij hebben baat bij een taakgerichte aansturing.

WERKEN MET WAT SPEELT ONDER DE OPPERVLAKTE: DRIJFVEREN. JUIST NU!

Het is voor de motivatie van medewerkers belangrijk om rekening te houden met de verschillende houdingen en behoeftes van mensen, maar dat is nog niet zo simpel. Lang niet iedereen heeft helder wat hij/zij nodig heeft en voelt zich zelfverzekerd om hierover te praten. Werken met drijfveren helpt hierbij. Door op een toegankelijke en objectieve manier met een analysetool inzicht te krijgen in de drijfveren van mensen en hun behoeftes, ontstaat er ruimte om met elkaar te gaan onderzoeken wat in de werksituatie verbeterd kan worden en hoe de optie voor hybride werken, thuiswerken of weer terug naar kantoor het beste kan worden ingevuld.

Lees meer hierover op onze [website](#).



Onderzoek van FNV bevestigt de voorkeur van medewerkers voor hybride werken. Een ruime meerderheid van 70% van de respondenten koos hiervoor. Een op de vijf blijft het liefst helemaal thuiswerken en slechts tien procent wil weer gewoon voltijd naar kantoor. Het onderzoek werd in juni 2021 uitgevoerd onder 5.300 leden uit de financiële sector, de zakelijke dienstverlening en (gemeentelijke) overheden.

AGENDA

- 1, 8 en 11 februari 2021
E-learning
Certificeringsopleiding
- 8, 15 en 18 maart 2021
E-learning
Certificeringsopleiding
- 9, 16, 23 + 30 maart 2021
Driedaagse
Certificeringsopleiding

Interesse om deel te nemen aan een van onze trainingen? Kijk voor het actuele en volledige overzicht van alle trainingen op de [site](#).



GECONTROLEERD WORDEN DOOR DE BAAS? VOOR SOMMIGEN HEEL PRETTIG!

Vijf procent van de Nederlanders is bang dat hun baas hen op afstand controleert. Twee vijfde vindt het niet erg als een werkgever hier bij thuiswerken goede redenen voor heeft. Okay, 85 procent is dus niet zo bang dat the boss meekijkt als we moeten thuiswerken. Maar dan nog: zo'n een op de zes werkenden zit toch met samengeknepen billen dat de werkgever op afstand laptops en telefoons van werknemers in de gaten houdt.

Dat blijkt uit onderzoek van VPNdiensten.nl onder precies 1.106 Nederlanders werkend in loondienst, uitgevoerd door PanelWizard. Ondanks genoemde angst heeft 40 procent er geen problemen mee als blijkt dat de controle van de werkgever noodzakelijk is.“

Vooraf jongeren onder de 30 jaar, vrezen het meest voor meekijkende bazen. *Bron: Metro.*

Als we naar deze situatie kijken vanuit drijfveren, komen we iets interessants tegen: mensen met een voorkeur voor de blauwe drijfveer vinden een mate van controle juist prettig. Waarom? Omdat ze voelen dat ze moeten laten zien dat ze wel echt (hard) werken. Bij het thuiswerken is dat soms lastig en daardoor kunnen zij de neiging hebben juist harder te werken en zelfs langer door te gaan.

■
Lees meer over drijfveren en thuiswerkende medewerkers op onze [site](#).