

# Haal het beste uit uw team

*Hoe inzicht in drijfveren leidt tot betere resultaten*

**Teamoptimalisatie is iets van alle tijden. Juist in Nederland, een land met een sterke kenniseconomie, is uitwisseling en optimale inzet van kennis erg belangrijk. Kenniswerken zal de komende jaren andere eisen aan ons gaan stellen. Het Nieuwe Werken, co-creatie en projectmanagement zullen hierbij een belangrijke rol gaan spelen. Om het gezamenlijke bedrijfsdoel te behalen is het daarom zaak altijd het beste uit mensen te halen. Niet alleen in individueel opzicht, maar ook in de context van een team.**

Eenvoudig is dat echter niet. De economie krijgt een flinke klap te verduren. Niet iedere sector heeft het even zwaar, maar veel bedrijven gaan gebukt onder de gevolgen van de recessie. Aan de ene kant zorgt dat voor veel onzekerheid en medewerkers die te maken krijgen met ontslagrondes. Aan de andere kant zijn er de overblijvers waar juist in deze tijd veel wendbaarheid van wordt gevraagd. Als straks de herstructureringen, afslankingen en nieuwe richtlijnen gereed zijn, is er meer dan ooit behoefte aan werknemers met passie en gedrevenheid. Om niet alleen nu, maar ook straks in betere economische omstandigheden vooruit te blijven gaan, is het noodzakelijk dat bedrijven hun concurrentiepositie behouden. Sterke teams dragen daar direct aan bij.

Juist in deze tijd van veranderingen, co-creatie en vraag naar flexibiliteit moeten we meer aandacht geven aan het versterken van samenwerking en het optimaliseren van onze teams. Succesvolle samenwerking in teamverband is van doorslaggevend belang voor het succes van de organisatie in zijn geheel. Maar hoe zorgt u voor een optimale samenstelling van uw team? En hoe zorgt u er voor dat het team goed loopt en resultaten boekt? In dit whitepaper behandelen we niet alleen de theorie, maar komt ook vooral de praktijk aan bod in de verhalen van experts uit de markt.

## ■ **Gezamenlijk doel**

Als we de vraag stellen: 'Wat maakt een team succesvol?', dan moeten we eerst kijken naar wat een team precies is. Om te beginnen worden teams vanuit diverse vakgebieden anders gedefinieerd. Het meest beeldende voorbeeld vinden we in de sportwereld, waarbij een team tot doel heeft om zoveel mogelijk te scoren en daarmee winst te behalen. Maar ook in het onderwijs en in andere vakgebieden wordt gesproken van teams. Op basisscholen om het collectief van leraren te benoemen en op middelbare scholen om vakgroepen mee aan te duiden. Ongeacht de invalshoek, hebben deze teams gemeen dat er een structuur is rond een gezamenlijk doel, waarbij onderlinge communicatie en interactie een belangrijke rol spelen. Een team is, kort gezegd, een groep personen die een gezamenlijk doel nastreeft, en daarvoor

is naast individueel talent ook samenwerking noodzakelijk. De beroemde basketballer Michael Jordan zei hierover: 'There is no 'I' in team, but there is in win', waarmee hij aangaf dat voor het succes de wens van het individu om te winnen nodig is, maar dat ieder teamlid tevens in staat moet zijn om zichzelf opzij te zetten in het belang van het collectief. Het teambelang moet overeenkomen met de motivatie van de individuele teamleden, maar dat is nog niet voldoende. Teamleden moeten gezamenlijk verantwoordelijk en aansprakelijk zijn voor het resultaat en er dient overeenstemming te zijn over de manier waarop het succes moet worden behaald. Dit om te voorkomen dat ieder teamlid op zijn eigen manier aan de slag gaat. Een gemeenschappelijk doel en een gedeelde visie over de aanpak is datgene wat een team bindt. In dit totale speelveld van succesfactoren is een cruciale rol weggelegd voor de manager die het teamproces begeleidt. Een groeiend aantal van hen maakt daarbij gebruik van drijfverenanalyses.

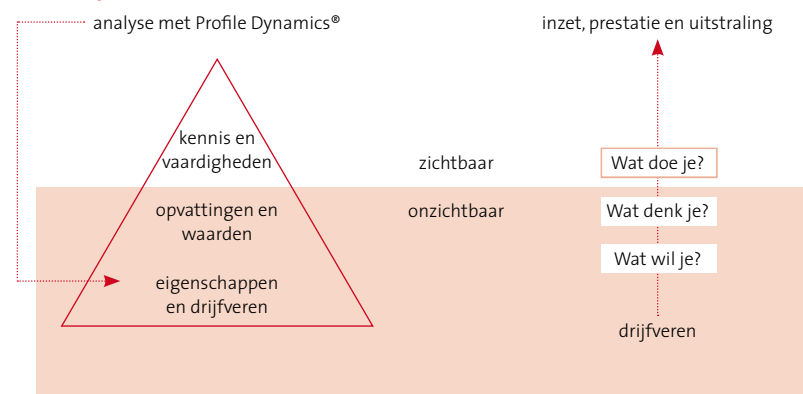
### ■ Maarten van Diggelen: 'Inzicht in motivatie en onderlinge samenhang'



*Maarten van Diggelen is senior adviseur en trainer op het gebied van HRM bij de Bestuurs-Academie Nederland (BAN). De BAN adviseert overheidsorganisaties op het gebied van organisatieontwikkeling en verbetering van kwaliteit en dienstverlening. Zelfinzicht en motivatie van werknemers spelen hierin een belangrijke rol.*

'Binnen de overheid, lokaal en centraal, volgen veranderingen elkaar al geruime tijd snel op. Enerzijds zijn er forse bezuinigingen en anderzijds stellen burgers steeds hogere eisen. Bezuinigingen leiden tot plattere organisaties en de druk om meer resultaatgericht te sturen neemt toe. Dat vraagt om meer flexibiliteit van werknemers en een betere interne afstemming. Inzicht in het functioneren van teams en individuen is daarbij essentieel. Een goed team heeft duidelijk voor ogen welke resultaten er moeten worden gehaald en hoe de individuele teamleden daaraan kunnen bijdragen. Ook moet duidelijk zijn wat de toegevoegde waarde van het team is voor de totale organisatie. Anders gezegd: het gaat om de collectieve vraag met individuele inspanningen. Bij de BAN maken we gebruik van de Profile Dynamics® drijfverenanalyse om inzicht te krijgen in de motivatie van mensen en om de onderlinge samenhang binnen teams te bevorderen. Inzicht in de drijfveren van mensen geeft namelijk inzicht in hun voorkeursgedrag en laat zien of mensen op dezelfde golflengte zitten en goed kunnen samenwerken. Voor managers helpt het om zicht te krijgen op vragen als 'wat drijft mijn medewerkers?', 'hoe houd ik de mensen gemotiveerd' en 'hoe past mijn stijl van leidinggeven bij het profiel van mijn team?'. Dit zijn typisch zaken die met de analyse goed in beeld te brengen zijn en grijpbaar worden.'

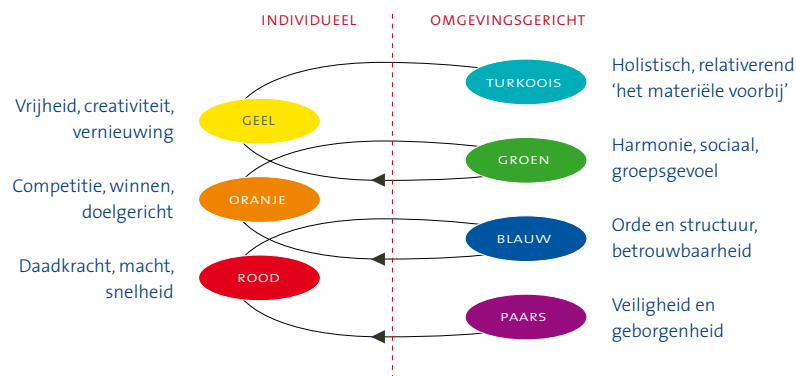
### ■ Wat drijft ons?



*Figuur 1*  
Het ijsbergmodel  
van McClelland (2001)

In het ijsbergmodel van McClelland in figuur 1 zien we hoe onzichtbare drijfveren de basis vormen van onze opvattingen en tot uiting komen in zichtbaar gedrag. Veel klassieke methoden voor persoonlijke ontwikkeling kijken alleen naar het bovenste puntje van de ijsberg en hebben betrekking op het waarneembare gedrag en de vaardigheden van een persoon. Maar als we willen weten waarom mensen dat gedrag vertonen, dan moeten we ook weten wat er zich onder de waterlijn afspeelt, wat de onderliggende motieven en denkbeelden zijn. Een Profile Dynamics® analyse brengt deze onderliggende drijfveren helder en genuanceerd in beeld. De methode is gebaseerd op onderzoek van de Amerikaanse docent psychologie Dr. Clare W. Graves (1970) die zeven intuïtief herkenbare waardenstelsels definieerde die de basis vormen van ons denken en handelen. Deze systemen ontwikkelen zich in mensen volgens een vast patroon (zie figuur 2). Binnen elk van deze waardenstelsels hebben mensen een andere kijk op de wereld, andere drijfveren en andere eigenschappen. In aanleg zijn deze systemen in ieder van ons aanwezig, maar de mate waarin ze tot uitdrukking komen verschilt van mens tot mens. De zeven waardenstelsels worden ieder aangeduid met een kleur: paars zoekt veiligheid en geborgenheid, rood streeft naar macht en hecht aan daadkracht en snelheid, blauw zoekt naar zekerheid binnen een systeem van ordening en structuur, oranje wil zich bewijzen in competitie met anderen, groen zoekt sociale verbinding in harmonie, geel wil doorgronden hoe het zit en komt met nieuwe en verrassende ideeën en turkoois zoekt naar rust door relativering in het besef dat alles met elkaar samenhangt. Ieder systeem heeft zijn eigen kracht, maar ook valkuilen als het zich te sterk laat gelden, en een eigen omgeving waarin het optimaal tot zijn recht komt. Tussen de waardensystemen bestaan fricties doordat mensen een fundamenteel andere kijk hebben op de wereld en er andere opvattingen en normen op nahouden, waardoor ze zich anders gedragen. Veel conflicten tussen mensen zijn dan ook terug te voeren op een verschil in oriëntatie op deze waarden en drijfveren.

**Figuur 2**  
De ontwikkeling van de zeven opeenvolgende waardensystemen

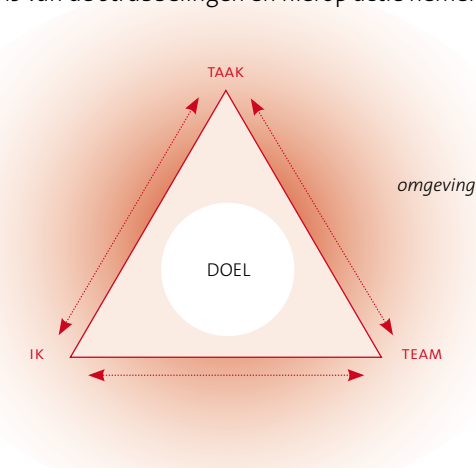


## ■ Teamprestaties & drijfveren

De congruentiedriehoek in figuur 3 laat de samenhang zien tussen een persoon, zijn taak en het team en is daarmee een eenvoudig model om de teamprestaties in combinatie met drijfveren te optimaliseren. Om goed te kunnen functioneren moet ieder teamlid zowel aansluiting hebben met de andere teamleden op persoonlijk vlak (onderkant driehoek) als de beschikking hebben over de juiste kwaliteiten en motivatie voor zijn taak en rol in het team (bovenkant driehoek). Daarnaast dient het team zich bewust te zijn van zijn rol in de organisatie als geheel. Al deze aspecten hangen samen met het gezamenlijke en uiteindelijke doel. Het team kan optimaal opereren als aan al deze voorwaarden wordt voldaan. Wanneer op basis van de congruentiedriehoek blijkt dat er sprake is van disbalans en knelpunten, dan heeft de leidinggevende of HR-manager meerdere opties om de balans te herstellen. Zo kun je het teamlid een

andere taak binnen hetzelfde team geven. Je kunt de persoon ondersteunen bij zijn ontwikkeling om de taak beter uit te voeren, maar je kunt ook kijken of de samenstelling van het team de oorzaak is van de strubbelingen en hierop actie nemen.

**Figuur 3**  
De congruentiedriehoek



McClelland toonde aan dat motivatie zeer bepalend is in het functioneren van mensen en als we om ons heen kijken zien we daarvan voorbeelden te over. Het blijkt makkelijker om een gemotiveerde medewerker zonder papieren de benodigde vakinhoudelijke kennis bij te brengen, dan om iemand die wel de juiste opleiding heeft als mens te veranderen. In de ijsberg-metafoor is het boven water makkelijker veranderen dan onderin de ijsberg. Met een drijfverenanalyse wordt duidelijk of mensen de motivatie hebben die past bij hun taken en hun rol in het team. Zo zal bijvoorbeeld iemand met een hoog-oranje drijfveer willen schitteren in een functie waarin hij of zij persoonlijke capaciteiten kan etaleren. Een groene mensgerichte omgeving, met een sterk-egalitaire inslag en een afkeer van individuele geldingsdrang is voor die persoon duidelijk minder geschikt. Een functie als verkoper op provisiebasis is voor deze persoon wellicht meer voordehandliggend dan die als verplegende in een verzorgingstehuis. Met kennis van drijfveren kunnen we zo functie, persoon en omgeving beter op elkaar afstemmen en knelpunten gericht opsporen en aanpakken.

### ■ Jilles Eissen: 'De mens centraal'



*Jilles Eissen is Directeur Bedrijven bij Rabobank Barneveld-Voorthuizen.*

*In deze rol is hij nauw betrokken bij de samenstelling van de teams binnen de vestiging. Daarbij is hij altijd nieuwsgierig, geïnteresseerd en op zoek naar wat mensen drijft.*

'De Rabobank-organisatie is in feite één grote interne arbeidsmarkt. Het maakt dat we als organisatie een grote bron hebben om uit te putten als het gaat om nieuw talent. Maar dat betekent niet automatisch dat we ook de perfecte teams kunnen samenstellen. Bij de Rabobank staat de mens centraal, of het nu een medewerker is of een klant. Aan de ene kant betekent dat dat onze medewerkers hun ambities moeten kunnen waarmaken, aan de andere kant betekent het dat we onze klanten zo goed mogelijk en centraal bedienen. Goede afstemming en goed teamwork is daarvoor noodzakelijk. Bij Rabobank Barneveld-Voorthuizen zetten we Profile Dynamics® in omdat het handvatten geeft hoe je met een groep mensen meer succes kunt behalen. Ondanks een grote interne arbeidsmarkt, zullen we het toch vaak met het bestaande team moeten doen. Je kunt immers niet elke keer klakkeloos opnieuw beginnen. Ik vind het wel belangrijk om nieuwkomers binnen onze vestiging een eerlijk verhaal te vertellen zodat ze weten in wat voor team ze komen en of een functie past bij hun persoonlijkheid en ambities. Met Profile Dynamics® kunnen we dat en weten we omgekeerd ook precies wat er nog aan

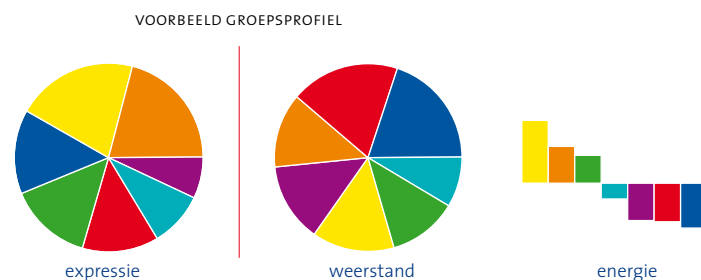
een team ontbreekt om meer successen te behalen. Profile Dynamics® geeft inzicht in waarom individuele teamleden een bepaalde aanpak hanteren en wat de achterliggende motivatie daarvan is. De analyse leert je vervolgens ook hoe je daar met elkaar goed mee omgaat. Wat we bij Rabobank Barneveld-Voorthuizen belangrijk vinden is dat je elkaar ook op gedrag kunt aanspreken. En dat de taal die je met elkaar afspreekt ook wordt volgehouden.'

Een andere toepassing van een drijfverenmethode is teambuilding. Hiermee wordt de onderkant van de congruentiedriehoek versterkt. Zo maakt kennis van de eigen drijfveren en die van anderen duidelijk waarom anderen zich anders gedragen dan jijzelf en welke wrijvingen dat kan opleveren. Het laat ook zien waar de kwaliteiten liggen van mensen in het team waarmee de samenwerking misschien iets minder soepel verloopt. Dergelijke inzichten kunnen bijdragen aan meer wederzijds begrip, acceptatie en waardering en een betere benutting van elkaars kwaliteiten, hetgeen een positief effect heeft op de samenwerking en de prestaties van een team.

#### *Een praktisch voorbeeld*

In figuur 4 zien we een teamprofiel met daaronder in figuur 5 de profielen van de afzonderlijke teamleden. In het teamprofiel blijkt oranje een belangrijke gemeenschappelijke drijfveer. Het team is competitief, ondernemend en gaat voor resultaat (oranje), heeft veel nieuwe en innovatieve ideeën (geel) en overziet zaken op de middellange tot lange termijn. Daarbij is er ook oog voor de werksfeer (groen). Per saldo levert geel de meeste energie op. Blauwe regels en protocollen en paarse behoudzucht en angst voor verandering staan het oranje pragmatisme en de gele vernieuwingsdrang in de weg en hiertegen bestaat dan ook de nodige weerstand in het team. Ook het kortetermijndenken van het impulsieve rood en de daarmee gepaard gaande conflicten vallen niet goed binnen deze groep.

**Figuur 4**  
Voorbeeld teamprofiel



Wanneer we de individuele profielen vergelijken (zie figuur 5), dan zien we dat alle teamleden gemeenschappelijke drijfveren hebben met de leidinggevende, behalve teamlid 3. Deze meer sociale (groen) en nauwgezette persoon heeft alleen aansluiting met teamlid 2 vanuit de ordenende drijfveer (blauw); een drijfveer die in de totale groep juist op veel weerstand kan rekenen.

**Figuur 5**  
Voorbeeld drijfveren van de afzonderlijke teamleden



Bovenstaande analyse laat zien dat teamlid 3 mogelijk een wat gespannen relatie heeft met de leidinggevende, die hem als weinig resultaatgericht, vernieuwend en daadkrachtig kan ervaren; eigenschappen die de leidinggevende zelf juist erg belangrijk vindt. Teamlid 3 kan op zijn beurt weer vinden dat de leidinggevende steeds iets nieuws verzint, te weinig daadwerkelijk afmaakt, te veel druk zet op resultaat en te weinig oog heeft voor zijn mensen. Toch kan teamlid 3 van grote waarde zijn voor de sociale component in de groep. Hij is trouw en loyaal, gunt anderen het podium en is, samen met teamlid 2 degene binnen het team die de nieuwe ambitieuze plannen structureert, uitwerkt en afmaakt. Een aanwinst voor het team, mits men maar duidelijk uitlegt wat de bedoeling is, want dit teamlid hecht aan duidelijke instructies. Door de profielen op deze manier tegen elkaar af te zetten ontstaat een helder beeld van waar de kracht van elk teamlid ligt en waar fricties kunnen optreden. Hierdoor kan het onderlinge begrip en de waardering voor elkaar toenemen en kan ieders persoonlijk motivatie en kwaliteit worden afgezet tegen zijn of haar rol in het team.

Hoewel sterk vereenvoudigd geeft dit voorbeeld een redelijk beeld van hoe een drijfverenanalyse de dynamiek en de individuele motieven binnen een team inzichtelijk maakt en welke handvatten dit biedt in het verbeteren van de teamprestaties. Door bij de samenstelling, optimalisatie en begeleiding van een team het kleurenpalet als basis te nemen, is een zeer gerichte aanpak in het teammanagement mogelijk. In het ene geval leidt het nieuwe inzicht tot het vertrek of het binnenhalen van een teamlid, in een ander geval kunnen taken of communicatieprocessen worden aangepast.

#### ■ Teamontwikkeling

Niet alleen de samenstelling en taakverdeling binnen een team verdienen aandacht. Ook de fase van ontwikkeling waarin het team zich bevindt, speelt een rol in de team performance. Zo besteedt een team dat niet goed ontwikkeld is zijn energie onvoldoende aan het behalen van de gestelde doelen en verliest deze aan problemen in het samenwerkingsproces. Er zijn verschillende modellen beschikbaar die beschrijven welke fasen teams doormaken in hun ontwikkeling, welke specifieke problemen daarin spelen en of teams ook daadwerkelijk goed in staat zijn om de gestelde doelen te behalen. Zo typeert Levine (1979) in zijn model vier fasen: de startfase waarin het team vooral bezig is met wat het moet gaan doen, de strijdfase waarin het team zoekt naar hoe er moet worden samengewerkt, de samenfase waarin het team echt samen werkt, en de slotfase waarin het team ophoudt te bestaan. Iedere fase kent zijn eigen conflicten, waarbij vooral de strijdfase een obstakel is voor veel teams. Het goed doorlopen van deze fase bepaalt of een team ook daadwerkelijk resultaat behaalt of niet. In aanvulling hierop liet Wheelan (1999, 2000) zien dat teams die verder ontwikkeld zijn inderdaad productiever zijn en beter presteren. Ook Tuckman & Jensen (1977) komen tot de conclusie dat een team nooit goed zal presteren zolang ze geen gezamenlijke conflicten in de strijdfase (storming) hebben doorgemaakt. In het model van Tuckman en Jensen worden achtereenvolgens vijf fasen doorlopen – forming, storming, norming, performing en adjourning – in een vaste volgorde die noodzakelijk is om als team uit te groeien tot een optimaal functionerende groep. Veel teams doorlopen echter niet alle stadia en blijven steken bij de storm- of de normfase, waardoor ze niet echt tot effectieve prestaties komen.

## ■ Peter Linssen: 'Als team groeien en beter presteren'



*Peter Linssen is eigenaar van Ember Training, Coaching, Assessment. Peter is gespecialiseerd in team- & organisatieontwikkeling, leiderschapontwikkeling en verandermanagement. Hij neemt daarbij persoonlijke waarden en drijfveren als uitgangspunt en combineert deze met inzichten uit team- en organisatieontwikkeling.*

Peter Linssen van Ember maakt in zijn werk als organisatieadviseur en trainer veel gebruik van het model van Tuckman & Jensen waar het gaat om teamsamenstelling en teamoptimalisatie. 'We zien dat veel teams niet verder komen dan de stormingfase, waarbij de samenwerking blijft hangen op het niveau van het eigen team en de processen die daarbinnen gelden. De teamleden zijn zich minder bewust zijn van hun aandeel in het geheel van organisatie. Het geven van feedback is daarbij één van de belangrijkste struikelblokken, maar die feedback is wel nodig om met het team verder te komen en uiteindelijk echt te gaan presteren. Met name in deze fase is biedt Profile Dynamics® uitkomst om te onderzoeken waar de strubbelingen binnen het team vandaan komen die maken dat het geven van feedback lastig of soms zelfs onmogelijk is. Het doel is om de in de stormingfase veel voorkomende roddelcultuur om te buigen naar een gezonde feedbackcultuur. Op die manier kan het team doorgroeien richting norming en performing. Dat betekent dat de teamleden een steeds duidelijkere focus krijgen op de context van het team in de organisatie, maar ook dat de resultaatgerichtheid verder toeneemt omdat mensen meer verantwoordelijkheid durven nemen voor dat resultaat. Het kleurenpalet van Profile Dynamics® geeft hierbij niet alleen inzicht in de samenstelling van het team en de teamdynamiek, het maakt ook de rol van de leidinggevende inzichtelijk, waarmee het plaatje compleet is.'

## ■ Marjan Lubbers: 'Life long learning op ieder niveau'



*Marjan Lubbers is als Director Executive Education verbonden aan de Nyenrode Business Universiteit. Ze is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van open 'executive education' programma's op het gebied van leiderschap, general management en corporate governance. Een drijfverenanalyse met Profile Dynamics® is onderdeel van al deze programma's.*

'Een goed team heeft een uitgebalanceerd kleurenpakket. Daarbij is inzicht in je eigen kleur en die van je teamleden erg belangrijk. Dit kan de effectiviteit van het team verhogen. Daarom zetten we bij Nyenrode Business Universiteit Profile Dynamics® in bij verschillende executive education programma's. Het helpt onze deelnemers op verschillende niveaus het juiste inzicht te geven in zichzelf en in hun rol binnen een team of als (eind)verantwoordelijke leidinggevende. Met de persoonlijke analyse krijgen managers antwoord op de vraag: waarom doe je wat je doet? Wat vereist jouw rol en de omgeving van jou? Hoe kun je dan jezelf en je teamleden zo goed mogelijk inzetten? Daaraan is behoefte. Niet alleen bij young professionals of directeuren van middelgrote organisaties, ook Raden van Bestuur en Commissarissen van grotere ondernemingen hebben baat bij feedback, zodat zij hun gezamenlijke rol effectiever kunnen vervullen. Op ieder niveau streven mensen ernaar om het beste uit zichzelf te halen en uit de mensen waarmee ze samenwerken. Dat is wat we bij Nyenrode willen ondersteunen en wat heel goed past bij onze visie op life long learning.'

## ■ Mediq: 'Een gemeenschappelijke taal voor feedback'



*Een gemeenschappelijke taal op basis van drijfveren die zaken bespreekbaar maakt, werkt ook voor Mediq apotheken waar **Abeth Demmers** het scepter zwaait over de HR-afdeling en drijfveren inzet op diverse terreinen op het gebied van HR, in alle lagen van de organisatie.*

Apothekersorganisatie Mediq levert als internationale onderneming geneesmiddelen, medische middelen en de bijbehorende zorg. Sinds 2009 ligt de focus op herinrichting, om slagvaardiger te kunnen anticiperen op de ingrijpende structurele veranderingen in de farma-sector. Bij Mediq spelen ze daarop in door te streven naar efficiënte processen, nieuwe samenwerkingsvormen met andere zorgaanbieders en verzekeraars, en naar toegevoegde waarde in dienstverlening aan klanten. Dat krijgt vorm in zaken als centralisatie en standaardisatie van werkzaamheden, het vinden van 'slimmere' manieren van werken waarop met minder mensen hetzelfde werk kan worden verzet en het ontwikkelen van innovatieve zorgconcepten om klanten professionele zorg te kunnen blijven bieden. HR-directeur Abeth Demmers gaf de afgelopen jaren vorm aan de HR-afdeling binnen Mediq Apotheken Nederland: 'Mediq is sterk in beweging en daarbij willen we onze mensen goed begeleiden. De inzet van Profile Dynamics® biedt ons het juiste inzicht.'

Demmers is vooral erg te spreken over de praktische toepasbaarheid van de analyse: 'De mensen zijn over het algemeen aangenaam verrast door de herkenbaarheid. Ze krijgen niet alleen mooie inzichten, maar vooral ook handvatten om er wat mee te doen. Het maakt zaken makkelijker bespreekbaar en dat kan soms best confronterend zijn. Het prettige is dat de methode neutraal is en geen goed of fout kent, maar veel informatie geeft en aanknopingspunten biedt voor gesprek. Daarin kijk je dan samen naar de match met een functie en werkt met elkaar ontwikkelpunten en vervolgtrajecten uit.' Inmiddels is de methode toegepast in alle apotheken en op alle spilfuncties binnen het regiomanagement en het hoofdkantoor, inclusief het MT. 'Door het instrument ga je elkaars taal spreken', vult Demmers aan. 'En dat is fijn, vooral als je de communicatie en samenwerking wilt optimaliseren. Daarmee weten we de kwaliteit van ons 'mensenwerk' te ondersteunen.' Inmiddels is de Profile Dynamics® analyse uitgegroeid tot een vast onderdeel van het HR-beleid dat in alle lagen van de organisatie wordt toegepast.

## ■ Teamwerk in de toekomst

Niet alleen nu, maar ook in de toekomst zal de noodzaak om grip te hebben op teamperformance naar verwachting alleen maar toenemen. Verdergaande flexibilisering door trends als het Nieuwe Werken, vraagt om nieuwe methoden om inzicht te krijgen in de capaciteiten en behoeften van de teamleden. Er is nu eenmaal minder gemeenschappelijke tijd om elkaar goed te leren kennen dan in de traditionele kantoorroutine. Analyse van drijfveren kan van toegevoegde waarde zijn bij het leren kennen van elkaars motieven, sterkte en zwakke punten, bij het verdelen van taken en het leren omgaan met elkaars 'gebruiksaanwijzing'. Daarnaast hebben medewerkers verschillende behoeften als het gaat om aansturing en is flexibilisering niet voor iedereen even geschikt. Met inzicht in de drijfveren van teamleden hebben managers een krachtig instrument in handen om meer maatwerk te bieden in de aansturing van teamleden en zo effectiever te werken. Daarnaast ontwikkelen zich nieuwe vormen van samenwerking, zoals co-creatie, die nodig zijn voor het oplossen van complexe vraagstukken en het realiseren van veranderingen en waarin deelnemers gelijkwaardig opereren en invloed hebben op proces en resultaat. Hierin zijn gemeenschappelijkheid, motivatie, dialoog, openheid en vertrouwen belangrijke factoren die met kennis van elkaars drijfveren succesvol kunnen worden ondersteund. En tenslotte krijgt ook de manager met het inzicht in de motieven en capaciteiten van de individuele teamleden betere handvatten bij de invulling zijn nieuwe rol als faciliterend leider.



## ■ Wilt u meer informatie?

Amygdala B.V. / Profile Dynamics®  
 I [www.profiledynamics.com](http://www.profiledynamics.com)  
 E [office@profiledynamics.nl](mailto:office@profiledynamics.nl)  
 T 036-5465243

© Copyright Amygdala B.V. 2012

Profile Dynamics® is een geregistreerd handelsmerk van Amygdala B.V. dat gevestigd is in Almere. Andere hier gebruikte bedrijfsnamen, productennamen en bedrijfslogo's zijn handelsmerken of geregistreerde handelsmerken van hun respectieve eigenaars.

- Bronnen**
- Graves Clare W. (1971), transcript by William R. Lee. Levels of Human Existence, ECLET Publishing.
- Graves, Clare W. (1974). Human Nature Prepares for a Momentous Leap, *The Futurist*, 72-87.
- Levine, B. (1979). *Group psychotherapy: practice and development*. Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group Org. Studies* 2:419-2
- Wheelan, S. A. (1999). *Creating effective teams: A guide for members and leaders*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wheelan, S.A. & Lisk, A.R. (2000). Cohort Group Effectiveness and the Educational Achievement Of Adult Undergraduate Students. *Small Group Research*, 31, 724-738.
- HAY Group (2003) *Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics*.

**Over Profile Dynamics®** Met Profile Dynamics® is het mogelijk om inzicht in persoonlijke drijfveren te krijgen en deze praktisch toe te passen in werksituaties. De methode biedt handvatten om mensen gericht te motiveren, meer voldoening te geven in hun werk, de sfeer te verbeteren en hun betekenis voor het team en de organisatie te vergroten.

**Werkwijze** Met een snel en eenvoudig in te vullen vragenlijst wordt gemeten in hoeverre mensen zich herkennen in de waardenstelsels uit de theorie van Graves en aan welke systemen ze zich ergeren in hun omgeving. Het resultaat van deze persoonlijke analyse is een profiel in de vorm van een staafdiagram, met daarin de affiniteit per afzonderlijk waardesysteem. Dit profiel geeft inzicht in hoe iemand tegen zijn werk aan kijkt, met wie hij wel of niet wil samenwerken, zijn of haar leiderschapsstijl en manier van communiceren. Inzicht in drijfveren maakt duidelijk waar mensen energie van krijgen in hun werk en wat ze energie kost, of ze makkelijk meegaan in veranderingen of zich daartegen verzetten, en hoe besluitvaardig ze zich kunnen opstellen.

**Toolkit, netwerk & training** Naast de persoonlijke analyse bevat de Profile Dynamics® toolbox ook instrumenten voor 360-graden feedback, competentie management en software om interacties binnen teams te visualiseren en teamtrainingen te ondersteunen.

Er is een uitgebreid netwerk van gecertificeerde trainers en consultants, die zijn gespecialiseerd in de gerichte inzet van Profile Dynamics® binnen organisaties, en die trainingen en workshops bieden waarbij zij gebruik maken van de verschillende instrumenten uit de Profile Dynamics® toolbox.