

# Werkgevers; zet de mens in de werknemer op nummer 1. Juist nu!

- Werkgevers staan voor een flinke uitdaging; nu én in de nabije toekomst. Door de krapte op de arbeidsmarkt is het moeilijk om de juiste mensen voor de jobs te vinden, te houden én de naar hun pensioen toe groeiende oudere werknemers duurzaam in te blijven zetten. Wil je als werkgever sterk staan, dan zul je in de buidel moeten tasten: tegenwoordig kom je al snel op bedragen van 18.000 euro per werknemer uit als je het totale kostenplaatje van adverteren, employer branding, werving, selectie en assessments meeneemt. En dat is bij een geslaagde match. Bij een mismatch lopen de kosten op tot maar liefst 40.000 euro per werknemer<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>  
<https://www.personeelsnet.nl/bericht/geven-we-echt-5-miljard-per-jaar-uit-aan-recruitment>

De juiste match vinden is niet makkelijk. Dat komt mede door de eisen van de nieuwste generatie werknemers. Deze jonge mensen vragen kansen voor ontwikkeling en ruimte om de werk-privé balans naar eigen inzicht in te richten. Ze kiezen daardoor minder vaak voor beroepen in de zorg, de logistiek en de bouw, terwijl hier juist gaten vallen door de vergrijzing. Het gevolg? De tekorten nemen toe: het probleem met de krapteberoepen wordt groter en de strijd om personeel wordt steeds heftiger voor werkgevers. Helemaal nu het aantal flexwerkers toeneemt.

Van alle werkenden is nu meer dan een derde flexwerker: dat zijn de werknemers met een flexibel contract of zzp'ers. Een nawee van de laatste recessie waarna werkgevers voorzichtig werden met vaste contracten. Ruim 60 procent is werknemer met een vast contract. Als deze verhoudingen zich blijven ontwikkelen in het tempo van de afgelopen periode, zijn vaste werknemers in 2030 een minderheid onder de werkenden<sup>2</sup>. Sommige werknemers kiezen echter bewust voor deze flexibiliteit en vrijheid: in bepaalde sectoren is het voor werknemers niet eens handig om een vast contract aan te gaan, daarmee beperken zij zich alleen maar. Nu er meer werk is dan mensen, hebben zij het werk (en de voorwaarden) voor het uitkiezen. Werkgevers hebben een andere behoefte; zij willen bij een juiste match de werknemers juist aan zich verbinden.

<sup>2</sup>  
<https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/grote-toename-zzp-ers-flexibele-schil-is-maatschappelijke-norm-geworden-ba58612a/>

Met al deze ontwikkelingen is het *nu meer dan ooit noodzakelijk om een goede werkgever te zijn waar mensen zich graag voor willen blijven inzetten vanuit hun innerlijke drive, hun motivatie*. Dat laatste maakt het verschil. Die motivatie zorgt ervoor dat mensen voor jouw organisatie gaan. Om dat voor elkaar te krijgen, zul je als werkgever bereid moeten zijn om aan de slag te gaan met jouw mensen. Voor nu en voor de toekomst. Met dit whitepaper bieden wij jou als werkgever inzichten en handreikingen om de eerste stappen te kunnen zetten.



## INHOUDSOPGAVE

---

<b>1</b>	<b>Het huidige werknemersklimaat</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>De optimale match tussen mens en werk in de praktijk</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Wat mensen motiveert</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Aan de slag: instroom, doorstroom en uitstroom</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>Werken met Profile Dynamics®</b>	<b>12</b>

## ■ 1 - Het huidig werknemersklimaat

De pool van werknemers is divers. In bredere context kun je bij de verschillende generaties werknemers de gevolgen van maatschappelijke trends goed waarnemen. Helemaal als het gaat om zaken die basiszekerheden bieden voor veel mensen, zoals inkomen hebben, je huis kunnen betalen én een stabiele werksituatie hebben.

### 1.1 *De werkenden van nu*

Generatie Y-werknemers (1985-2002), de millennials, hechten vooral aan vrijheid, persoonlijke ontwikkeling, bewust werken en bewust leven. Zekerheid staat niet langer op één, alles draait om geluk en om zelfontplooiing. Werk moet aansluiten bij waar ze in geloven. Deze generatie werkt al veel meer vanuit een intrinsieke motivatie.

Werknemers uit de generatie voor hen, generatie X (1961 – 1980), hebben door hun ervaringen met eerdere recessies meer behoefte aan de stabiliteit van een vaste baan. Bij deze generatie ontstond vroeger een focus op het behalen van de juiste papieren, om daarmee meer zekerheid te hebben op de arbeidsmarkt.

Behoeft aan veiligheid en zekerheid speelt bij de oudste generatie werknemers nóg meer. De babyboomers (1945-1960) zijn geboren in de opbouwperiode na de Tweede Wereldoorlog, toen er na jaren van schaarste weer beginnende welvaart opkwam en er grote maatschappelijke omwentelingen plaatsvonden, zoals de ontzuiling en ontkerkelijking. Deze werknemers hebben daarnaast meerdere onrustige periodes meegemaakt met stevige ups en downs van de economie. Hun focus ligt aan de basis meer op de basisbehoefte om de veiligheid van een vaste baan bij een stabiele werkgever te hebben en te houden.

### 1.2 *Onrust op de arbeidsmarkt*

Door de krapte op de arbeidsmarkt is er een hogere belasting bij de werknemers van nu. Zeker bij sectoren waar de krapteberoepen voor problemen zorgen. Hier ligt een risico voor werkgevers. Als de situatie te lang duurt, kunnen mensen uitvallen door burn-outs of uit zichzelf het bedrijf verlaten omdat de situatie te lang ongezond zwaar blijft.

De automatiseringstrend zorgt tegelijkertijd ook voor een andere ontwikkeling. In 41 procent van de organisaties verdwijnen functies. En in 71 procent van de organisaties verandert het takenpakket van werknemers. Zeker de oudere generatie werknemers, die nog een paar jaar hoeft te werken voordat zij met pensioen gaat, loopt het risico vervangen te worden 'door een robot'. Door de snelle technologische ontwikkelingen, worden hun taken steeds meer geautomatiseerd. De kans hierop is maar liefst 50 procent!<sup>3</sup> Dat betekent dat deze werknemers in de laatste jaren voor hun pensioen mogelijk ineens te maken krijgen met een andere invulling van hun baan (en nieuwe eisen) of mogelijk zelfs hun baan gaan verliezen. Dit soort ontwikkelingen kunnen effect hebben op de vitaliteit, motivatie en de duurzame inzetbaarheid van werknemers.

Conclusie: als werkgever heb je te maken met diverse maatschappelijke trends én met werknemers die hier vanuit verschillende behoeftes op reageren. Als je een optimale match wilt tussen mens en werk, zul je hiermee aan de slag moeten. Er is echter geen kant-en-klare oplossing: elke werknemer is uniek. Daarom is het verstandig om te gaan werken vanuit de basis: de drijfveren van mensen. In het volgende hoofdstuk lees je hier meer over.

3  
<https://www.hrpraktijk.nl/topics/tomorrowwork/nieuws/helpt-50-plussers-loopt-risico-baan-te-verliezen-door-automatisering>

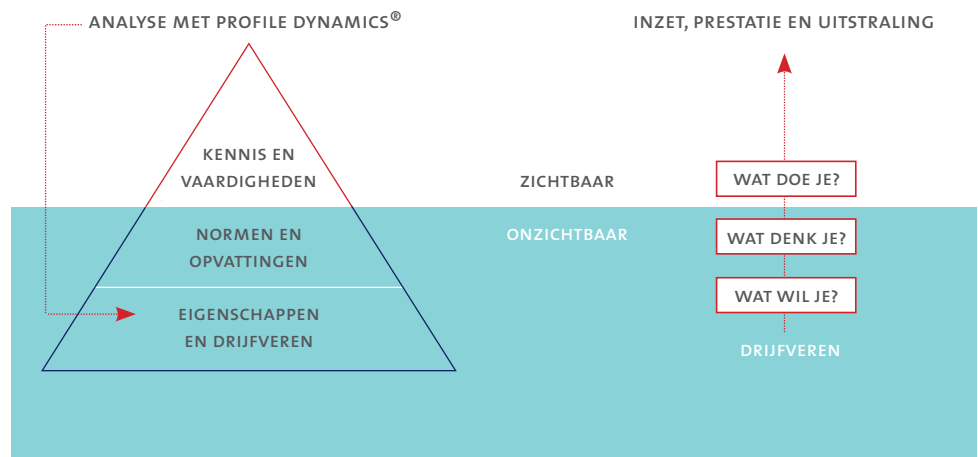
## ■ 2 - De optimale match tussen mens en werk in de praktijk

### 2.1 De rol van drijfveren

Hoe werknemers omgaan met de uitdagingen, kansen maar ook onzekerheden als gevolg van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, wat hun attitude is, speelt een belangrijke rol als het gaat om vitaal aan het werk zijn en blijven. *Hun motivatie om zich in te blijven zetten én hun flexibiliteit om bijvoorbeeld mee te werken aan veranderingen, komen voort uit hun drijfveren.* Deze zijn onzichtbaar voor anderen, en vertalen zich onder invloed van de omgeving in opvattingen en denkbeelden die tot uiting komen in het zichtbare gedrag van mensen. Dit zie je goed in het figuur hieronder.

Dit gedrag ontstaat door een combinatie van nature en nurture. Je wordt geboren met drijfveren (nature). Jouw opvoeding, levenservaringen en de waarden en denkbeelden in jouw omgeving vormen de nurture. *Wat voor gedrag je laat zien, hangt af van jouw drijfveren en de match tussen deze drijfveren en jouw omgeving.* Hoe beter de match is, hoe minder jij jezelf hoeft aan te passen. Dat scheelt veel energie. Drijfveren vormen namelijk de basis van voorkeuren om je prettig te voelen, energie te krijgen en te houden in jouw (werk)omgeving.

*Figuur 1*  
Het ijsbergmodel  
van McClelland (2001)



### 2.2 Maatwerk voor elke werknemer

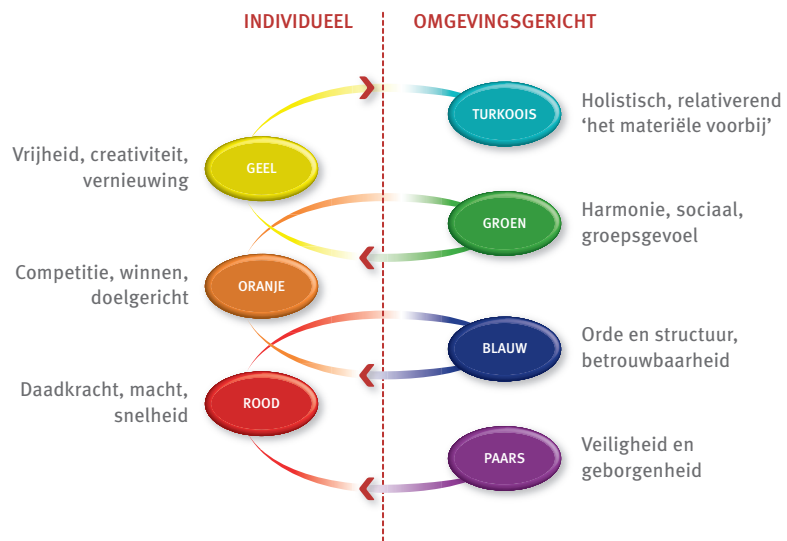
Als je als werkgever die match wenst te maken, zul je maatwerk moeten leveren. Want: wat werk voor mensen aantrekkelijk maakt, verschilt van persoon tot persoon en kan door wijzigingen in de werkomgeving veranderen. Het gaat erom verder te kijken dan alleen de taakomschrijving. Het is zaak om ook naar dingen te kijken als sturing, arbeidsomstandigheden, werkplekken, behoefte aan flexibiliteit etc. Het is belangrijk om de match regelmatig te checken, hier en daar bij te sturen en dingen bij te stellen om de werknemer zo gemotiveerd mogelijk te houden. Dit kan in elke fase. Voordat we hiernaar kijken, duiken we eerst in de theorieën over drijfveren en motivatie.

### 2.3 Soorten drijfveren: met welke bril mensen kijken

We hadden het al over drijfveren. Maar wat voor drijfveren bestaan er? En wat betekenen ze? De Amerikaanse onderzoeker Clare W. Graves 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.* Deze waardenstelsels zijn later door oud-Graves studenten Beck en Cowan (Spiral Dynamics) met kleuren aangeduid.

- **PAARS** zoekt veiligheid en geborgenheid
- **ROOD** wil macht en hecht aan daadkracht en snelheid
- **BLAUW** zoekt naar zekerheid binnen een systeem van ordening en structuur
- **ORANJE** is resultaatgericht en wil zich bewijzen in competitie met anderen
- **GROEN** zoekt sociale verbinding in harmonie en consensus
- **GEEL** wil doorgronden hoe het zit en komt met nieuwe en verrassende ideeën
- **TURKOOIS** zoekt naar rust door relativering in het besef dat alles met elkaar samenhangt.

*Figuur 2*  
De drijfverenspiraal



De drijfveren ontwikkelen zich in een spiraal die pendelt tussen individuele en omgevingsgerichte drijfveren. Ze ontwikkelen zich als een reactie op veranderende en steeds complexer wordende omstandigheden in de omgeving. Als een bepaalde drijfveer niet meer voldoet als 'antwoord' op de complexer wordende omgeving ontwikkelt zich een nieuwe drijfveer. Zo ontstaat er min of meer een hiërarchisch systeem. Je kunt deze drijfveren meten bij mensen, teams en organisaties. Zo krijg je inzicht in wat mensen energie geeft, hoe de aansluiting tussen mensen in teams en in de organisatie is en in hoeverre drijfveren van mensen matchen met bijvoorbeeld hun werk of de dynamiek in de omgeving. Ook krijg je duidelijk waar mensen juist energie op verliezen. Waar ze weerstand bij voelen. Inzichten in drijfveren vormen samen met uitgangspunten uit de motivatietheorie een handreiking voor het werken aan optimale matches in de organisatie.

### 3 - Wat mensen motiveert

Voorheen werd er van 'intrinsieke' en 'extrinsieke' motivatie gesproken. Intrinsieke motivatie werd gedefinieerd als 'het uitvoeren van een activiteit omdat die op zich leuk of interessant is', terwijl extrinsieke motivatie gedrag is dat wordt vertoond omwille van een uitkomst die 'buiten de activiteit gelegen is'<sup>4</sup>. Volgens de bekendste, huidige geldende, motivatietheorie van Deci en Ryan, is er meer sprake van een geleidelijke overgang tussen beide genoemde motivatievormen. Tegenwoordig spreekt men van 'gecontroleerde' motivatie en 'autonome motivatie'. De meest zuivere vorm van autonome motivatie is intrinsieke motivatie: mensen die vanuit deze motivatie werken, doen hun werk omdat zij het leuk of interessant vinden, omdat ze het zelf *willen*. Niet omdat het van iets of iemand moet. Gecontroleerde motivatie is motivatie die door externe factoren wordt gestimuleerd, door middel van externe sturing.

Onderzoek toont aan dat er aan drie psychologische basisbehoeften moet worden voldaan voordat mensen intrinsiek gemotiveerd raken: autonomie, betrokkenheid en competentie. Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens en Andriessen (2009) hebben aangetoond dat het voldoen aan deze behoeftes een belangrijke voorwaarde is voor het optimaal functioneren, zowel in termen van welzijn, positieve attitudes, als coöperatief en productief gedrag van werknemers.

#### De Zelf-Determinatie Theorie

De Zelf-Determinatie Theorie van Deci en Ryan toont aan dat regulatie volledig extern kan zijn (zoals salaris, bonussen) en volledig intrinsiek kan zijn, maar dat *hoe meer de externe regulatie wordt geïnternaliseerd, geaccepteerd en geïntegreerd, hoe meer mensen vanuit autonome en mogelijk zelfs intrinsieke motivatie gaan werken. De verschillende vormen van motivatie zijn daarom te zien als een continuüm.*

#### Figuur 3

Het zelfdeterminatiecontinuüm. Uit: *De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer* (2009). Anja Van den Broeck, Maarten Vansteenkiste, Hans De Witte, Willy Lens en Maarten Andriessen.



#### Internalisering

Wat zorgt er dan voor dat die externe regulatie geïnternaliseerd wordt? De eerdergenoemde drijfveren spelen een belangrijke rol. Hoe meer je mensen aanstuurt op een manier die past bij hun drijfveren, hoe meer deze externe regulatie aansluit bij hun waarden en zo verder opschuift naar de kant van autonome motivatie. Het gevolg: mensen worden zo op een bij hen passende en effectieve wijze geactiveerd om vanuit motivatie te gaan werken. Daardoor zijn ze vitaler, energiever én zij zullen het prettig vinden om bij je te werken. Je werkt vanuit goed werkgeverschap en zet mensen duurzaam in.



Een paar voorbeelden per drijfveer als we kijken naar een externe motivator als een bonus. Vooral mensen met hoge oranje drijfveren zijn gevoelig voor beloningen. Zij zullen zich nog meer inzetten en genieten van de erkenning, het succes en de status. Als je de behaalde resultaten waardeert en erkent, is de kans groot dat ze al met energie zitten te wachten tot je ze een nieuwe uitdaging geeft. Gebruik deze energie om ze vanuit die resultaatgerichtheid gemotiveerd te laten werken.

Mensen met hoge blauwe drijfveren zijn gevoelig voor het vermijden van straf, zoals ontslag. Deze werknemers zijn gericht op orde en structuur en hebben groot respect voor hiërarchie in de organisatie. Je stimuleert ze door orde en structuur te bieden. Fouten maken werkt onzekerheid bij deze mensen in de hand omdat zij gericht zijn op een gedegen uitvoering van hun werkzaamheden. Een bonus bieden kan de druk bij ze verhogen. Ze kunnen voelen dat ze nog minder fouten (van zichzelf) mogen maken om de bonus te verdienen.

Werknemers met hoge gele drijfveren willen de vrijheid hebben om hun creativiteit en analytische vaardigheden in te zetten voor strategische activiteiten. Hiervoor is het nodig dat zij 'gegrepen' worden door de materie. Dit kan betekenen dat de stof aansluit bij hun eigen waardensysteem (geïntegreerde regulatie), maar het kan ook zijn dat zij de materie heel interessant vinden (intrinsieke motivatie) en dat zij op basis hiervan de keuze hebben gemaakt hier energie in te steken. Als werkgever is het belangrijk om deze mensen het belang te laten zien van wat zij moeten doen en dat zij uitgedaagd en geprikkeld blijven worden. Een bonus zal hier niet veel effect hebben omdat de motivatie voor geel gedreven mensen allereerst gericht is op de inhoud van het werk, op voorwaarde dat zij de vrijheid en ruimte te hebben om vernieuwend te mogen zijn.

Dit zijn voorbeelden van externe regulatie bij afzonderlijke drijfveren. Wil je weten wat de unieke behoeftes van jouw medewerker zijn om gemotiveerd te raken en te blijven? Dan zul je zijn of haar combinatie van drijfveren moeten weten en kun je hierop inspelen. Hoe dit werkt? Laten we mee op reis gaan met werknemer A, tijdens de instroom-, doorstroom- en uitstroomfase in het volgende hoofdstuk.

## ■ 4 - Aan de slag: instroom, doorstroom en uitstroom

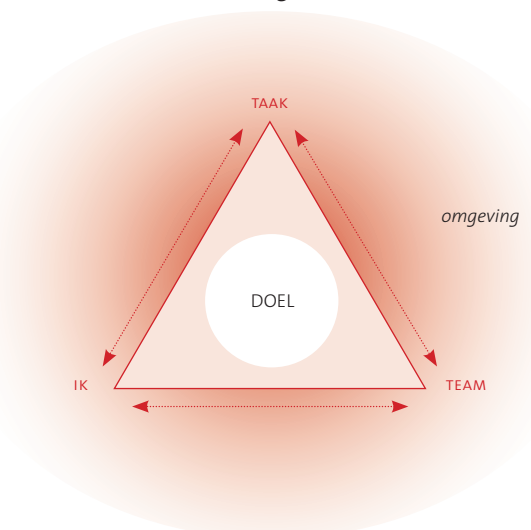
Om gemotiveerde, vitale en energieke werknemers duurzaam in te zetten, is het nodig om op elk moment te kunnen kijken hoe de match tussen mens en werk is en om duidelijkheid te krijgen in wat nodig is om de match (weer) zo optimaal mogelijk te maken. Het is daarbij een aanrader om te gaan werken met een stappenplan.

**Stap 1. De match tussen mens en werk inzichtelijk krijgen.** In hoeverre past het werk in brede zin bij jouw medewerker?

- De inhoud van het werk (taakniveau): sluiten werk en drijfveren aan op elkaar?
- De manier van samenwerking: past de werknemer in het team? En matchen de waarden en percepties in de teamdynamiek met elkaar?
- De omgeving: organisatiewaarden. Voelt de werknemer zich thuis in de organisatie? Kan hij zich vinden in de waarden die er gelden?

Hoe beter de match tussen mens en werk is, hoe meer energie de werknemer zal krijgen. Waarom? Omdat hij voelt dat zijn inzet nut heeft, niet alleen voor zichzelf, maar ook voor zijn omgeving. Dit zorgt voor de ervaring van doelmatigheid bij de werknemer. Je ziet de relatie tussen de drie onderdelen in de figuur hieronder.

**Figuur 4**  
De congruentiedriehoek



**Stap 2. Goed werkgeverschap.** Wat kun je als werkgever doen om de werknemer zoveel mogelijk te stimuleren in zijn ontwikkeling? Welke behoeftes spelen er? Vanuit de drijfveren, maar ook vanuit de combinatie werk-privé? Welke kansen kun je hem of haar bieden zodat ze zoveel mogelijk doen wat bij hen past? Qua werk, qua samenwerking en qua omgeving?

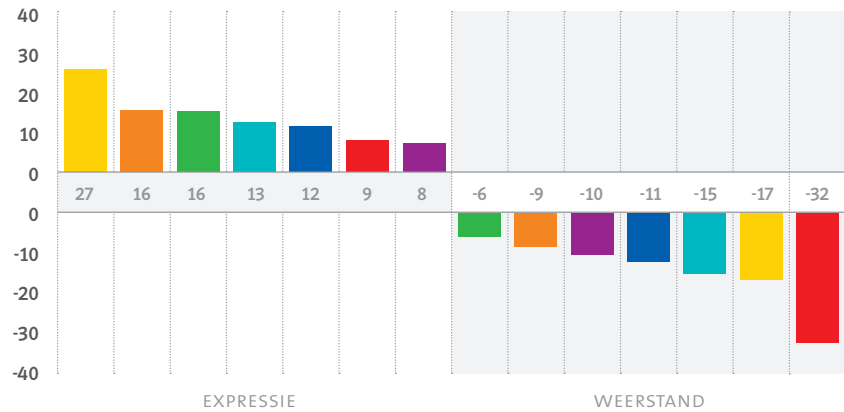
**Stap 3. Onderhoud.** De mens en zijn omgeving zijn dynamisch. Alles verandert. De match tussen mens en werk kan veranderen. Check daarom met regelmaat hoe het gaat met de werknemer: voelt deze zich vitaal en gemotiveerd? Zit hij of zij nog lekker op zijn of haar plek? Welke behoeftes spelen er mogelijk vanuit carrièreperspectief en persoonlijke ontwikkeling? Laten we deze stappen bekijken aan de hand van een voorbeeldprofiel. We lopen mee met medewerker A. tijdens haar carrière en zien wat zij nodig heeft tijdens de verschillende fases: bij het starten met een nieuwe baan (instroom), bij het verder ontwikkelen binnen deze baan (doorstroom) en bij het verlaten van de organisatie (uitstroom).



## De reis van werknemer A.

### De match bij instroom

Werknemer A. is begonnen als junior redacteur bij een uitgeverij. Haar werkgever heeft haar een drijfverenanalyse van Profile Dynamics® laten doen zodat hij een duidelijk overzicht heeft van haar drijfveren.



Links in het profiel staan de expressiedrijfveren (vooral geel, oranje en groen) die haar denken en doen bepalen. Aan de rechterkant zie je de drijfveren in de weerstand. Dit betekent dat gedrag van mensen in de omgeving voor negatieve emoties zorgen bij A. Wat opvalt is dat zij hier een hoge score op de rode drijfveer heeft staan.

A. krijgt de baan omdat zij naast haar schrijfkwaliteiten, ook qua persoonlijkheid goed binnen het team past. Ook al is het een commerciële uitgeverij (oranje), er heerst een gele en groene sfeer door de cultuur op basis van gelijkwaardigheid (groen) en de gedeelde missie: op creatieve wijze eerlijke verhalen delen met de wereld. Er werken veel geel gedreven mensen in A's team, die net zoals zij een weerstand op rood hebben. A. is snel ingewerkt. Vanuit haar gele drijfveren is ze gewend autonoom te werken en hier de nodige vrijheid voor te krijgen. Tevens sluiten de organisatiewaarden aan bij haar persoonlijke waarden: ze deelt de missie (geïntegreerde regulatie) en de zachte omgangsvormen passen bij haar. Wel heeft zij een valkuil: juist door haar gele creativiteit en haar oranje gerichtheid op kansen, kan ze de neiging hebben om vanuit vrijheid te veel kansrijke projecten tegelijkertijd op te pakken en in de knel te komen bij de uitvoering. Haar werkgever zet bij de drijfveren passende externe regulering in door A. haar vrijheid te laten behouden, maar enkel zo nu en dan even te finetunen wat belangrijk is in het kader van commerciële kansen (oranje). Voor A. voelt het niet belerend of benauwend (niet-blauw) om dit zo met haar leidinggevende af te stemmen, omdat de leidinggevende dit niet op een rode manier doet. Ze ziet het juist als fijne ondersteuning om zo het beste uit zichzelf en uit haar werk te kunnen halen (oranje).

### De match bij doorstroom

Doorstromen is de fase waarin de werknemer goed is ingewerkt, de taken prima uitvoert, alle vaardigheden voor de baan heeft en toe is aan een volgende stap waarin hij zich verder kan ontwikkelen. Afhankelijk van de prestaties, kan het zijn dat ontwikkeling in de breedte of in de hoogte gaat. Het kan zijn dat de werknemer zich ontwikkelt op het niveau van leidinggeven of juist meer inhoudelijk. Of dat de ontwikkeling meer gericht is op sociaal-emotioneel niveau: dat de werknemer bijvoorbeeld leert assertiever te worden, meer initiatief neemt etc. Het meest ideale scenario is als dit moment samenvalt met de behoefte aan bijscholing van

zittend personeel, of als er door krapte nieuwe mensen nodig zijn met andere kwalificaties dan de huidige werknemers. Het is als werkgever op elk moment goed om inzicht te hebben in de groeirimte. Het benutten van het potentieel aan mensen dat je al in jouw organisatie hebt, is het meest effectief. Met de minste investeringen bereik je het beste resultaat: goed presterende, zich ontwikkelende en gemotiveerde werknemers die bij je willen blijven. Als je kijkt naar doorstroom, is het belangrijk om goed te kijken naar de volgende zaken:

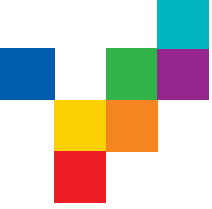
- Hoe zit het met de veranderbereidheid? Ziet jouw werknemer veranderingen als kansen, als groei, of als risico en mogelijke onveiligheid?
- Is deze werknemer meer individueel gericht of juist gefocust op de omgeving?
- Wat doet eventuele doorstroom met de rol die hij of zij heeft in het huidige team?

Terug naar A. In de drie jaar dat zij bij deze werkgever werkt, heeft zij zich voorspoedig ontwikkeld. Ze ligt goed in haar team, al is dat veranderd: de uitgeverij groeit hard en er komen functies vrij. Haar leidinggevende ziet dat A. ambitieus is, maar vooral op het niveau van dingen creëren (geel) en bijdrages leveren aan strategische (geel) doelen (oranje). Ook blijkt A. een voorliefde voor communicatie en marketing te hebben. Deze combinatie brengt haar leidinggevende op het idee om haar een extra rol te geven: ze mag copywriting gaan doen (en hier ook extra trainingen voor volgen), naast haar werk als redacteur. Zo kan zij haar creativiteit (geel) inzetten voor nieuwe uitdagingen (oranje) die haar prikkelen (geel) terwijl zij niet in de hoogte hoeft door te groeien; ze heeft geen ambitie om leidinggevende te worden omdat zij zich niet prettig voelt in die voor haar gevoel ongelijkwaardige rol (groen). De verandering van taken en het kunnen doen van trainingen (incl. certificering) zijn daarbij een goed passende vorm van externe regulatie die door de aansluiting bij de gele drijfveer makkelijk tot integratie zal leiden.

#### *De match bij uitstroom*

Werknemers verlaten een organisatie door ziekte of ouderdom, maar ook doordat zij een ander carrièrepad willen inslaan. Het kan ook zijn dat blijkt dat er te grote verschillen zijn in behoeftes en aanbod en dat het beter is om afscheid van elkaar te nemen. Dan komt de werknemer bijvoorbeeld in aanmerking voor een outplacementtraject. Juist ook in deze laatste fase is het belangrijk om in te zetten op gemotiveerd en vitaal personeel. Waarom? Omdat werknemers dan waardevolle bijdrages leveren tot op het einde. Niet alleen door het werk dat zij verrichten, maar ook doordat de goede naam van jou als werkgever groeit. Belangrijk in deze krappe arbeidsmarkt, waarin het imago van organisaties een belangrijke factor kan zijn voor sollicitanten.

Terug naar A. Ze werkt inmiddels zeven jaar bij de uitgeverij met veel plezier, maar ze merkt dat iets begint te wringen. Ze voelt een steeds groter wordende behoefte aan vrijheid en zelfstandigheid (geel) om nog meer zelf te bepalen welke klussen ze aanpakt. Dit komt ook omdat mensen uit het netwerk haar vragen om zo nu en dan copywriting voor ze te doen. Deze freelance klussen bevallen haar goed en geven haar inspiratie. Zo wordt haar tot nu toe onvervulde wens om zelf een boek te creëren (geel) en daar erkenning voor te krijgen (oranje) steeds groter. Ze hakt de knoop door: ze wordt zelfstandige en gaat daarmee doen wat op dit moment beter bij haar past. Haar werkgever is niet verrast: hij ziet het als een logisch gevolg van haar ontwikkeling en is blij voor A. Wel zorgt dit voor een nieuwe uitdaging: het is nog niet zo makkelijk om een goede vervanger voor A. te vinden. Ze spreken af dat A. de periode van een half jaar aanblijft en rustig aan uren afbouwt én nauw betrokken is bij de werving en selectie van haar opvolg(st)er. Ondertussen begint zij met het verder ontwikkelen van haar eigen bedrijf. Vanzelfsprekend helpen de goede referenties van de uitgeverij haar. Op deze manier gaan werkgever en werknemer goed uit elkaar én wordt de loopbaan voor beide partijen positief afgesloten.



Wat je ziet is dat de werkgever van A. steeds kijkt naar verschillende zaken: naar de functie zelf, naar de samenwerking, naar de persoonlijke waarden die spelen én naar de professionele en persoonlijke ontwikkeling van A. Hierbij kijkt hij steeds weer naar de beste mogelijkheden om A. zo gemotiveerd en vitaal mogelijk te laten werken, zodat hij haar duurzaam in kan blijven zetten. Goed voor haar en goed voor hem!

### Conclusies

*Wil je gemotiveerde mensen?*

- Ga in gesprek met jouw medewerker.
- Krijg inzicht in hun unieke drijfverenprofiel.
- Spreek mensen aan vanuit hun drijfveren. Bied ze de kansen om zoveel mogelijk te doen wat bij ze past.
- Bespreek de processen en hun ervaringen. Benoem de energieveranderingen.
- Stimuleer ze op de manier die bij hun drijfveren past.
- Zet passend leiderschap in: sturend, coachend, ondersteunend; wat bij de werknemer past.
- En plan regelmatig een gesprek in om te onderzoeken of finetuning nodig is.
- Want: de match tussen mens en werk is dynamisch en vraagt om maatwerk en regelmatige afstemming.

Jouw opbrengst: vitale, gemotiveerde medewerkers die zich graag voor jou inzetten!

## ■ 5 - Wil jij ook meer weten over werken met drijfveren?

*Neem contact met ons op!*

Profile Dynamics  
Antilopestraat 20  
1338 EE Almere  
T: 036 - 54 65 243  
M: office@profiledynamics.nl

### Over Profile Dynamics®

Voor het meetbaar maken van drijfveren en persoonlijkheid heeft Profile Dynamics een methode ontwikkeld die organisaties meer grip geeft op 'de factor mens' en die inzichtelijk maakt waarom mensen doen wat ze doen, waar ze energie van krijgen en welk type werk en omgeving bij ze past. De Profile Dynamics® instrumenten vinden hun oorsprong in het gedachtegoed van de Amerikaanse docent psychologie dr. Clare W. Graves.

De methodiek kent een breed scala aan toepassingen op individueel, team- en organisatieniveau. Naast een persoonlijke drijfverenanalyse is er een 360-graden feedback, een module voor competentie management en zijn er instrumenten voor het werken met teams en organisatieculturen. 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 van Profile Dynamics.

*Copyright © Profile Dynamics, 2016. Alle rechten voorbehouden.*

De informatie in deze whitepaper is met zorg samengesteld. Toch kan Profile Dynamics geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor de gevolgen van onvolledigheid of onjuistheid van het materiaal in deze whitepaper.

Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Profile Dynamics veeleenvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, offset, fotokopie of microfilm of in enige digitale, elektronische, optische of andere vorm.