



VOOR TOPPRESTATIES IN






SPORT EN BEDRIJF

Management Drives

mastering leadership



INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENT DRIVES IN DE SPORT	2
Sport Case 'Competing on the edge'	6
In gesprek met:	
 Olympisch zilver met behulp van Management Drives - Paul van Ass	10
 Voor en met elkaar wielrennen - Hans Blom en Dominique van Santen	14
 Hoe word je méér dan een team - Floris Evers	18
Sport en leiderschap	22
SPORT IN UW BEDRIJF	24
In gesprek met:	
 Sport en persoonlijk leiderschap binnen NOC*NSF - Erik Lenselink	26
 Zeilend naar de top - Roy Heiner en Guus Klück	30
Coachen op drijfveren - Management Drives sport clinic	34
Begeleiding in de sport	36
Contact	45

MANAGEMENT DRIVES VERBETERT DE PRESTATIES VAN SPORTERS DOOR INZICHT IN DRIJFVEREN



Als coach wil ik graag het maximale uit mijn team halen. Een doelstelling bereiken op een manier dat alle spelers het gevoel hebben dat ze alles hebben gegeven en dat ze onderdeel zijn geweest van een

bijzondere tijd. Dus wil ik dat spelers beter worden en ze daarbij graag helpen. In een team met verschillende persoonlijkheden moet je spelers op een individuele wijze benaderen. Als coach wil ik maatwerk leveren in de benadering naar mijn spelers toe.

Toen ik voor het eerst in aanraking kwam met Management Drives wist ik meteen dat deze methode mij verder zou helpen. Met Management Drives weet ik wat spelers energie geeft en hoe ik tot spelers kan doordringen. Sommigen hebben een duidelijk individueel doel nodig om beter te presteren, andere spelers willen juist duidelijkheid over wat zij precies moeten doen om te kunnen excelleren. Het inzicht in drijfveren helpt om op de juiste wijze aan te sluiten bij mijn spelers.

Management Drives heeft mij verder geholpen het proces te herkennen dat mijn team doormaakt en geeft nieuwe inzichten op een praktische en duidelijke wijze. Niet alleen geeft Management Drives mij inzicht in hoe spelers gedreven zijn, het geeft ook inzicht waarom ik met sommige spelers meer moeite heb om te praten dan met anderen. Soms kost het mij meer energie om aan te sluiten dan anders. Dat heeft met mijn eigen drijfveren te maken. Management Drives zegt veel over mijn coachingsstijl en als goede leider van een team moet je ook naar jezelf blijven kijken. Het gaf mij inzicht over mijn eigen drijfveren die ik ook graag tijdens mijn actieve sportperiode had gehad!

Een topsporter wil het hoogste bereiken. Elke sporter gaat anders om met zijn sport. Elke sporter heeft een andere wijze van trainen, voorbereiden en uitvoeren. Deze aspecten worden beïnvloed door de drijfveren van de sporter. Waarom reageren sommige sporters anders op druk dan anderen? Waar ligt de kracht van de sporter en waar ligt de kracht van een team? Hoe kun je als coach de prestaties van het team positief verbeteren door meer inzicht te hebben in de wijze waarop je de teamleden motiveert of aanspreekt. Om u daarvan een beeld te schetsen, hebben wij een aantal topsporters gevraagd om hun ervaringen met Management Drives met u te delen. Stuk voor stuk prachtige verhalen die voor u een inspiratie kunnen zijn.

Het mooie van sport is dat je altijd op korte termijn afgerekend wordt. Elke week of soms elke dag moet je er als team weer staan. Mijn doel is coaches in de sportwereld de kracht van onze methodiek te leren en te gebruiken, maar ook leidinggevend en managers het effect van Management Drives in combinatie met sport te laten ervaren.

Als deze brochure uw interesse heeft gewekt om kennis te maken met Management Drives, kom ik graag bij u langs om u te ontmoeten en samen te bekijken wat wij voor u kunnen betekenen.

Bart Looije
Management Drives
Directeur Sport

b.looije@managementdrives.com
tel +31 (0)30 - 63 55 400

MANAGEMENT DRIVES IN DE SPORT



Drijfveren in de sport

Sport spreekt iedereen aan en we kunnen veel leren van de sport. Iedere sporter is op zoek naar de juiste combinatie voor de eigen topprestatie. Wat sporters meemaken, maken medewerkers in organisaties ook mee. Omgaan met druk, presteren, winnen, samenwerken als team, concentreren op je taak en je niet laten afleiden. In de sport krijg je regelmatig een meetmoment of je het goed hebt gedaan en waar je kunt verbeteren.

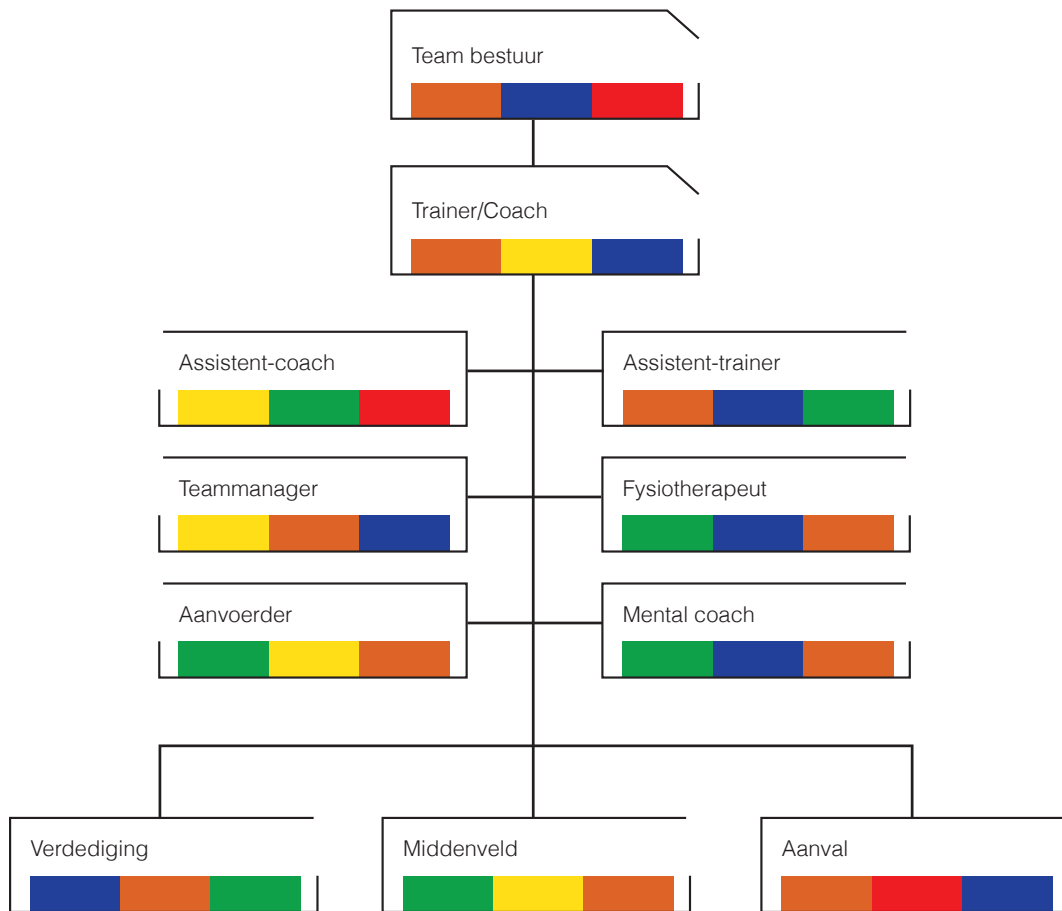
Succesvolle coaches weten hoe je van een groep mensen een team kunt maken en het team (mentaal) moet voorbereiden op de volgende wedstrijd. Hoe kun je spelers effectief feedback geven? Wat moet het team doen om te winnen? Welke drijfveren moet een sporter aanspreken om een week later wel die topprestatie te kunnen leveren? Allemaal vragen die de succesvolle coach kan beantwoorden!

De methodiek

Sport geeft ons waardevolle inzichten in het fenomeen TEAM en het presteren als TEAM. Management Drives geeft inzicht in drijfveren van mensen en maakt het functioneren van een groep mensen inzichtelijk. Met behulp van deze methode kunt u van een groep individuen een winnend team maken. Management Drives laat zien hoe een team met druk moet omgaan en beter kan presteren.

Het laat u snel inzien dat sporters en de leiding bepaalde denkpatronen en gewoontes hebben. Als gevolg daarvan hebben we een bepaalde voorkeursstijl, met als valkuil enerzijds te overdrijven en anderzijds andere zaken geen aandacht te geven. We zitten als het ware gevangen in onze eigen denkpatronen.

Deze denkpatronen worden door ons gemeten in de vorm van drijfveren. Dit inzicht geeft nieuwe verrassende invalshoeken. Drijfveren bepalen immers in hoge mate hoe een individu of team functioneert. Datgene wat iemand



Voorbeeld, geen referentie

drijft bepaalt namelijk in grote mate de waarneming, het gedrag, de motivatie om dingen wel of niet te doen, de zaken waar hij graag energie aan geeft, zijn leiderschapsstijl en eigen wijze van besluitvorming.

In iedere relatie in de sport zijn het de combinaties van drijfveren die maken hoe de samenwerking verloopt. Begrijpen we elkaar, vullen we elkaar aan of zitten we elkaar in de weg en praten we te veel langs elkaar heen? Management Drives helpt bij de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie, de vertaling naar een heldere strategie en van daaruit naar betere prestaties in de sport.

De Management Drives-vragenlijst

Management Drives heeft een online vragenlijst ontwikkeld die drijfveren meet van individuele sporters en van daaruit de vertaling maakt naar het team en de

teamleiding. Een beter begrip van drijfveren helpt sporters verder in hun persoonlijke ontwikkeling en teams om prestaties te verbeteren.

De vragenlijst wordt online in circa 20 minuten ingevuld. De antwoorden worden vervolgens verwerkt met behulp van speciaal ontwikkelde analysesoftware. Het resultaat wordt altijd teruggekoppeld door een gecertificeerde trainer/coach. Daarbij hoort ook een uitgebreide uitlegbrochure, waarvan een aantal voorbeeldpagina's zijn opgenomen in deze brochure vanaf pagina 38.

De trainer/coach licht de uitslagen toe aan diegenen die de vragenlijst hebben ingevuld en laat het team vervolgens zien hoe en waarom het op die wijze samenwerkt en waar verbeteringen mogelijk zijn.

Consultancy

Management Drives levert een reeks aan adviesdiensten waarbij we gebruikmaken van deze unieke methodiek. Management Drives Consultancy onderscheidt zich door de objectieve meting van drijfveren centraal te stellen en de aanpak vervolgens daarop te baseren. Dit is altijd een volledig transparant en gedeeld proces. Wij willen niet alleen verklaren waarom problemen ontstaan, maar ook samen met de klant oplossingen vinden en implementeren. Dit maakt onze tool tot een praktisch en pragmatisch middel om de performance van teams te verbeteren. Vanuit de meetresultaten kunnen wij begrijpelijk maken waarom de ene sporter graag wil meepraten en erbij betrokken wil worden, terwijl de andere sporter juist snelle duidelijkheid prefereert.

De taak die vervuld moet worden is een belangrijk vertrekpunt bij de ontwikkeling van het team en de individuele sporter. De sporters moeten niet alleen de juiste competenties hebben voor de taak, hun drijfveren bepalen in grote mate op welke manier ze de taak

invullen. Daarover overeenstemming bereiken geeft een basis voor goede prestaties. Vervolgens komt aan de orde hoe wij de samenwerking tussen sporters en het team kunnen verbeteren. Op basis van de Management Drives-resultaten is eenvoudig te zien welke sporters uit de verschillende 'subculturen' van nature gemakkelijk communiceren (en samenwerken) of niet en wat daaraan te verbeteren is. Doordat onze methodiek waardenvrij is, gaat dit proces altijd vanuit een positieve grondslag van de deelnemers.

Concreet programma voor sport

Uit onderzoek blijkt dat 80% van de sportteams op zogeheten 'zachte factoren' vastloopt. In onze opleiding leren we u met die zachte factoren, ofwel drijfveren van sporters, teamleiders en andere belanghebbenden, om te gaan.

Consultancyprogramma

Wij doen u een aanbod waarbij concreet wordt gekeken hoe de performance van uzelf en de sporters kan verbeteren.



Geen wazige en ingewikkelde verhalen, maar scherpe analyses en praktische handvatten. Alles is gericht op het verbeteren van de performance van sporters. Een programma ziet er in hoofdlijnen als volgt uit:

- Vragenlijst over uw motivatie en de motivatie van uw teamleden;
- Eerste dagsessie met uw team met als resultaat verbeterpunten voor individu, team en organisatie;
- Persoonlijk gesprek waarin praktische handvatten worden aangereikt;
- Tweede dagsessie waarin door u en uw team samen de koers en strategie wordt bepaald of aangepast. Dit levert een concreet document op waarmee u direct aan de slag kunt.

Het programma is bedoeld voor een team vanaf 2 personen. Wij bieden u dit programma aan voor € 4.750,- (exclusief de vragenlijst t.w.v. € 200,-). Het programma kan op maat worden aangepast en de sessies kunnen op locatie of bij ons in Zeist worden georganiseerd.

Opleidingsprogramma

Wij bieden opleidingen aan voor trainers en coaches die willen leren hoe ze die zachte factoren inzichtelijk en beter beheersbaar kunnen maken. Dit maakt het mogelijk om zelf de Management Drives-methode onder licentie toe te passen en gebruik te maken van onze testfaciliteiten.

Tijdens de Individuele Profielen-opleiding wordt u opgeleid in de methodiek van Management Drives en kunt u zelf Management Drives-profielen lezen, begrijpen en terugkoppelen naar anderen. Ideaal voor coaches en teamleiders.

Internationaal

De vragenlijst is beschikbaar in meerdere talen en daarmee goed inzetbaar voor teams met sporters van verschillende nationaliteiten. Testen die in verschillende talen gemaakt zijn kunnen gezamenlijk worden verwerkt. Kleuren zijn immers universeel.



De onderneming

Management Drives maakt zachte factoren meetbaar, biedt consultancyprogramma's aan en leidt mensen op in de methodiek. Deze drie activiteiten bestaan niet naast elkaar maar zijn in elkaar vervlochten: het een geschiedt niet zonder het ander. We leiden mensen op om met onze methode te werken, maar wij adviseren ook sportteams om verder te komen. Dit doen we altijd vanuit en op basis van de Management Drives-methode.

Klanten zijn sportorganisaties, teams, beursgenoteerde, grote en middelgrote ondernemingen, ministeries, zorginstellingen, onderwijsinstellingen, collega-consultancybedrijven en sportteams. Onze klanten zijn bewuste organisaties die hun mensen zien als een van hun belangrijkste waarden en daar met alle liefde in willen investeren.

Onze stelling is dat ons model praktisch moet zijn en een diepgaand inzicht moet bieden zonder overmatig te simplificeren. In die spanning hebben wij Management Drives ontwikkeld. Na meting van honderdduizenden mensen hebben wij het unieke model ontwikkeld dat werkt met 6 drijfveren die zowel in volgorde als kleurintensiteit per persoon verschillen. Ieder uniek persoonsprofiel wordt weergegeven in een herkenbare en logische vaste matrix.

Competing on the edge

Situatie

In voorbereiding op de Olympische Spelen van 2012 kwam bondscoach Paul van Ass in contact met Bart Looije. Paul zat in een veranderingstraject met het Nederlands Hockeyteam. Een uitstekend moment om Management Drives te introduceren!

Het Nederlandse Hockey was op zoek naar zijn eigen identiteit. In de jaren hiervoor was het Nederlandse hockey de andere toplanden aan het volgen. Dit leidde tot kopieergedrag van de waarden van andere culturen. De spelers moesten bijvoorbeeld even sterk worden als de Australische spelers, die het krachthockey hebben uitgevonden. Dus alle Nederlanders kregen uitgebreide krachtprogramma's mee.

Een ander voorbeeld is het voornamelijk focussen op de verdedigende tactiek, gebaseerd op het ijzersterke verdedigen van de Duitsers, die dit als geen ander beheersen. Geen verkeerde uitgangspunten, maar ook niet echte typisch Nederlandse kenmerken.

Paul van Ass trad aan als bondscoach met de doelstelling om zijn Nederlands Elftal weer te laten spelen in

de kracht van het Nederlandse hockey: gebaseerd op techniek en snelheid. Die aspecten beheersen de Nederlanders als geen ander, maar de bondscoach wist dat ook deze aanpassing niet makkelijk zou worden.

Om te beginnen nam de coach zijn spelers mee met zijn nieuwe missie en visie. Als missie koos Paul: "onze wil opleggen aan elke tegenstander". Als uitgangspunt voor de visie koos Paul voor snelheid. Daarmee begon een proces van verandering voor de spelers, de coach en zijn begeleidingsteam. Wat betekent deze nieuwe koers? Hoe krijg ik de spelers mee?

Management Drives en hockey

Na de kennismaking met Paul zette Management Drives de vragenlijst gericht op sporters uit bij de selectie van het Nederlands Elftal. In twee sessies kregen alle spelers uit de selectie van het EK een terugkoppeling. Daarna ook de spelers die er later bij zijn gekomen. Vervolgens kreeg het begeleidingsteam een aparte sessie.

De spelers reageerden met grote herkenning op de profielen, waarbij de kracht en de valkuilen van het



“Het DNA van een wedstrijd: soms vraagt de wedstrijd om structuur en soms kun je de creativiteit de vrije loop laten.” - Paul van Ass

groepsprofiel meteen in relatie werden gebracht met het onlangs gespeelde EK 2013.

Paul en het begeleidingsteam kregen veel inzicht in de voorkeuren van de spelers. Meteen werd duidelijk waarom sommige spelers minder reageerden op prikkels van het begeleidingsteam dan andere spelers. Dat leidde tot de vraag of de boodschap wel goed was en goed overkwam. De inzichten van Management Drives vormden de basis voor goede individuele gesprekken met de begeleiding. De bondscoach constateerde een waardevolle bijdrage van het Management Drives-profiel in de verwachtingen die de spelers hadden, de wijze

van voorbereiding op trainingen en wedstrijden, en het effectief prikkelen van spelers.

De DNA van een wedstrijd

Management Drives geeft de spelers inzicht in hun eigen stijl. De krachten en valkuilen van iedere speler worden bekend en de begeleiding krijgt inzicht in de energie die in het team leeft.

Voor de bondscoach gaf dit veel meer duidelijkheid over hoe hij zijn spelers in hun kracht kon zetten. Hierdoor presteerden de spelers beter en wist hij wie op welk moment in de wedstrijd hij effectief kon inzetten.

Twee spelers 'Structuur versus Gevoel'

Logica

DE LOGICA TOONT DE VOLGORDE VAN DE DRIJFVEREN.

Deze sporter gaat direct resultaatgericht en planmatig tewerk. Hij of zij is gedreven zekerheid en duidelijk te creëren (blauw) en komt op efficiënte wijze tot uitvoering (oranje). Structuur en de taak voorhanden worden verbonden met doelgerichtheid. Deze sporter weet zijn of haar taak op een zeer efficiënte en gestructeerde manier uit te voeren. Een goede speler voor in de verdediging en op het moment dat een team onder druk gezet wordt en terug naar de basis moet.

Logica

DE LOGICA TOONT DE VOLGORDE VAN DE DRIJFVEREN.

Deze sporter strijdt samen voor het teambelang. Harmonie en goede onderlinge verhoudingen worden verbonden met direct communiceren en maatjesgevoel. Deze sporter komt voor zijn maatjes op en zal met een zekere felheid ervoor zorgen dat er gescoord wordt. Een goede speler voor in de spits of het middenveld omdat hij of zij samenspelen combineert met felheid en snelle acties.

Voor de bondscoach is het DNA van de wedstrijd heel belangrijk: soms vraagt de wedstrijd om structuur en soms kun je de creativiteit de vrije loop laten. Maar welke spelers vinden het prettig om op een duidelijke structuur terug te vallen en kunnen dat heel goed uitvoeren? En welke spelers vinden het prettig als ze juist losgelaten worden?

Voor beide type spelers is er ruimte in een wedstrijd. Je moet de spelers die structuur toevoegen inzetten als de wedstrijd rommelig verloopt en het team onder druk wordt gezet. Die spelers voeren precies hun taak uit en gaan juist niet creatief spelen met de bal.

Als de wedstrijd opengebroken kan of moet worden, kun je creatieve spelers goed gebruiken. Na het inzicht in de profielen wisten zowel de coach als de spelers in welke fase de wedstrijd zat. Zo wisten de spelers ook dat zij volledig hun kracht konden en mochten gebruiken als ze ingezet werden. Dit gaf veel vertrouwen en dat zag je terug in de resultaten.

Bondscoach en aanvoerder

Op basis van drijfveren heeft Paul van Ass gekozen voor een aanvoerder (Floris Evers) die zijn eigen profiel



goed aanvult. Binnen het profiel van Paul speelt oranje een belangrijke rol, terwijl binnen het profiel van de aanvoerder groen de belangrijkste drijfveer is.

De aanvoerder kreeg als taak 'veel kopjes koffie te drinken', zo hield hij verbinding met iedereen. Hierdoor kon Paul zich focussen op het sturen op prestaties en de weg naar het zilver (oranje - geel), terwijl de aanvoerder hem aanvulde door de individuele topsporters om te vormen tot een hecht team.

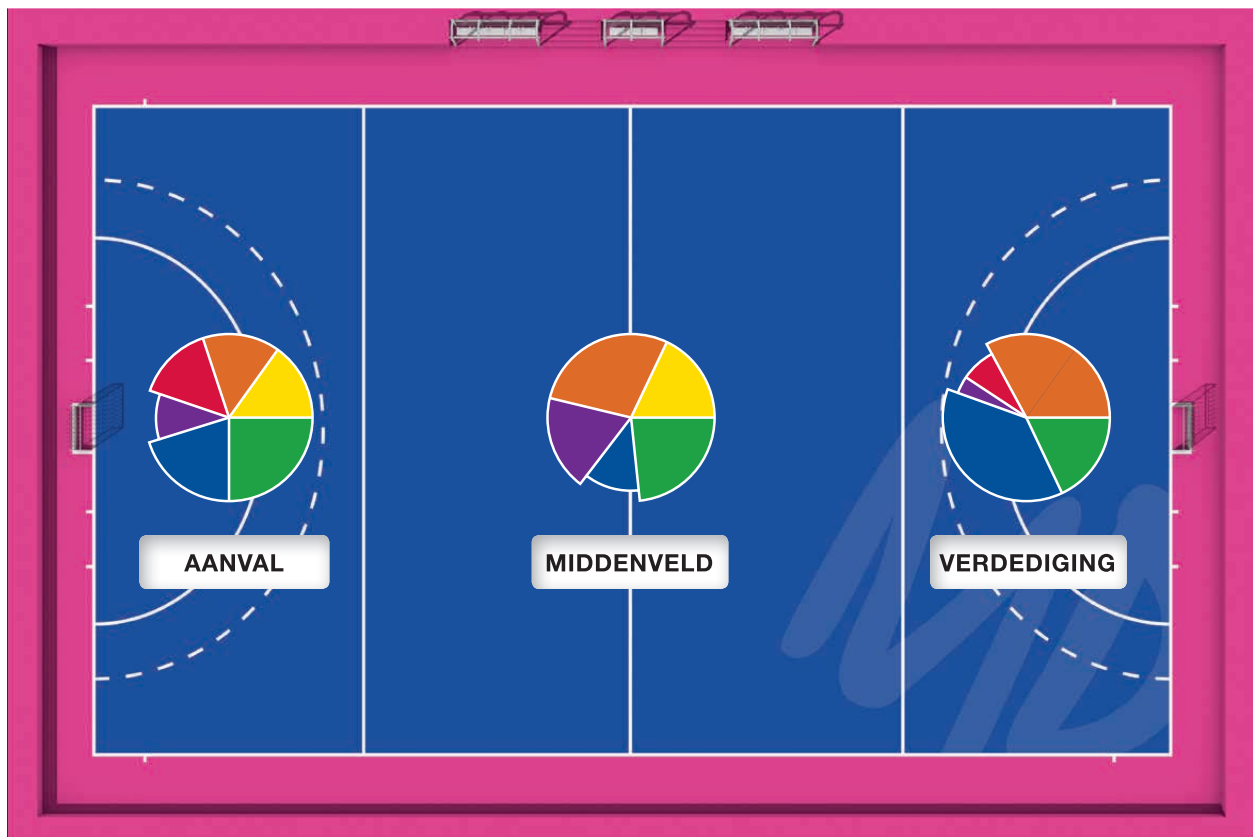
Bondscoach en zijn begeleidingsteam

Voorafgaand aan de laatste stap in de voorbereiding hebben Bart Looije en Cor Keijser (respectievelijk consultant en Managing Partner bij Management Drives) een sessie gedaan met het begeleidingsteam van het Nederlands Elftal. Een belangrijk doel was om het hele team klaar te maken voor de belangrijke fase richting het einddoel.

Een Olympische Spelen loopt nooit helemaal zoals de coach dat in gedachten heeft uitgestippeld. De druk is vele malen hoger dan bij een oefenwedstrijd of een ander toernooi. Dat voelen de spelers, maar dat voelt ook zeker het begeleidingsteam. In tijden van druk en onverwachte wendingen is het van groot belang dat het begeleidingsteam weet dat ze op elkaar kunnen bouwen. Deze samenwerking wordt zwaar op de proef gesteld tijdens een toernooi als de Olympische Spelen.

Samen met het begeleidingsteam hebben we kritisch gekeken naar de profielen en de mindset. Uitvoerig hebben we besproken wat er met de teamleden gebeurt als deze onder druk staan. Door zich openlijk kwetsbaar op te stellen en over eigen krachten en valkuilen te spreken was het team in staat zich effectief voor te bereiden voor een dergelijke krachttoer.

Op basis van de drijfveren, de krachten en aandachtspunten van het teamprofiel heeft het begeleidingsteam duidelijke afspraken gemaakt die hen onder de druk van presteren verder hebben gebracht!



Hoe ziet het eruit: de groepsprofielen

In het hockeyveld (bovenstaande afbeelding) staan de groepsprofielen van de linies van een elftal afgebeeld. De spelers hebben allemaal een persoonlijk profiel maar deze hebben we om privacyredenen niet in het veld geplaatst.

De verdediging bezit overwegend de blauwe en oranje drijfveer. Dit betekent dat deze groep spelers gedreven is om structuur en zekerheid te creëren op een zo efficiënt mogelijke manier. Een uitermate geschikt profiel voor een stabiele verdediging omdat ze de taak serieus nemen en stabiel uitvoeren. Je wilt namelijk dat een verdediger de bal op een veilige en gestructureerde manier uitverdedigt in plaats van steeds een nieuwe manier zoekt om de bal weg te spelen.

Het middenveld is overwegend oranje gevolgd door de groene, paarse en gele drijfveer. Deze groep is gedreven om samen doelen te bereiken. Positief aan deze samenstelling van drijfveren is dat de spelers geneigd zijn

samen te spelen om tot een doelpunt te komen. Dit is erg belangrijk voor een middenveld dat de bal moet voorgeven aan de spitsen.

De voorhoede is overwegend groen en heeft meer rood in het groepsprofiel. Rood staat voor actie en impact en is een goede drijfveer voor een krachtige spits. De groene drijfveer laat wederom zien dat de spelers graag samen spelen en elkaar prestaties gunnen. Met behulp van de persoonlijk profielen en de groepsprofielen hebben we inzicht gegeven in de drijfveren, de valkuilen en de meest effectieve wijze van coachen voor deze spelersgroep.

“Als team hebben we fantastische situaties gecreëerd door **mensen in hun kracht te zetten.**”

In de zomer van 2010 wordt Paul van Ass bondscoach van de Nederlandse hockeymannen. Zijn aantreden was omstreden omdat Van Ass geen trainersdiploma heeft. In de voorbereiding op de Olympische Spelen in Londen 2012, leidde zijn beslissing om oudgedienden buiten de selectie te houden tot veel opschudding. Maar hij bereikt met het team de Olympische finale met wat door internationale critici wordt gezien als ‘het mooiste hockey ooit gezien op de velden’. Reden genoeg voor Bart Looije om eens met Paul van Ass te spreken over het team, de Olympische Spelen en Management Drives.

Wat is je visie op teamsport?

Teamsport omvat het proces om van een verzameling individuen een hecht team te maken en vervolgens een topprestatie te leveren. Gek genoeg wordt daar niet altijd op ingezet. Dit komt omdat coaches vaak uit het trainersvak komen en daardoor met het team gaan focussen op de trainingen. Het doel is dan om zo hard mogelijk te trainen terwijl het eigenlijke doel is om zo goed mogelijk te presteren als team.

Hoe ben je in aanraking gekomen met Management Drives?

Ik ben voor het eerst in aanraking gekomen met Management Drives door jou, Bart. Jij belde mij en een groot deel van het team had nog geen drijfverentest gemaakt. Voorheen gebruikten wij af en toe mental coaches, maar Management Drives zorgt voor meer

nuance omdat er meerdere kleuren voor de drijfveren gebruikt worden. Dit geeft concrete handvatten om de ontwikkeling van de spelers verder te stimuleren. Wij hebben toen gekozen voor Management Drives. Ook omdat ik jou kende en wist dat jij verstand hebt van het teamproces bij hockey. Uiteindelijk bleek het een hele slimme zet omdat Management Drives heeft gezorgd voor de gemeenschappelijke taal die we nodig hebben op topniveau.

Wat is de primaire reden geweest om Management Drives in te zetten?

Management Drives geeft inzicht in de drijfveren van het team en legt vervolgens concreet uit wat de vervolgstappen zijn. Het inzicht in elkaar neemt irritaties weg, het zorgt spelenderwijs voor een nieuwe taal, het haalt de spanning weg uit de gesprekken en de uitkomst is niet goed of fout. Iedereen krijgt een eigen vertrekpunt vanuit waar hij zichzelf verder kan ontwikkelen. Management Drives werkt zeer verhelderend en dat is één van de redenen waarom wij het ingezet hebben voor het Nederlands hockeyteam.





Je hebt mij eens verteld dat sommige spelers minder grijpbaar voor je waren, heeft Management Drives hierbij kunnen helpen?

Grijpbaar is misschien niet helemaal het goede woord, maar ik voel meer energieverlies bij personen die bepaalde drijfveren hebben. Dit voelt iedereen wel eens. Ik heb bijvoorbeeld minder met de paarse drijfveer, maar als coach moet je daar dan toch mee kunnen werken. Je kunt deze spelers namelijk niet zomaar links laten liggen. Management Drives heeft mij laten zien wat de voordelen van deze drijfveren zijn en wat ik ermee kan bereiken. Hierdoor kan ik mij inleven in die spelers en begrijpen waarom ze bepaalde beslissingen nemen, ook al zou ik het persoonlijk anders aanpakken.

“Management Drives heeft gezorgd voor de gemeenschappelijke taal die we nodig hebben op topniveau.”

Toen ik deze uitdaging als bondscoach aanging wilde ik echt een verandering doorvoeren. Zo zit ik in elkaar. Ik wil altijd winnen. Ik kijk heel kritisch, bedenk het concept en voer dat dan heel ver door. Dat zie je terug in mijn profiel. Oranje is sturend en geel en blauw zijn dan ongeveer gelijk. Een mooi idee is leuk hoor, maar als het niet werkt

of als je het niet doorvoert is het volstrekt nutteloos. Omdat een idee zich eerst van hoofdlijn tot in detail in mijn hoofd vormt, komt de communicatie naar anderen wel eens wat later. Management Drives heeft mij dat inzicht gegeven. Ik was altijd verbaasd over andere testen of coaches die beweerden dat ik een People Manager zou zijn. Management Drives laat zien dat dit niet het geval is, verjaardagen interesseren mij bijvoorbeeld ook niet. En het is bij mij niet zo dat de coach de aanvoerder van het team belt, maar juist andersom. Ook al is dat misschien wat vreemd, maar zo zit ik in elkaar en Management Drives heeft dit concreet gemaakt. Dit inzicht zorgde ervoor dat ik de juiste mensen om mij heen heb kunnen verzamelen ter versterking van de teamorganisatie.

Zo heb ik bewust gekozen voor Floris Evers als aanvoerder van het Nederlands elftal, omdat hij mij goed aanvult in de organisatie en leiding van het team door zijn groene drijfveer. Die aanvulling werkt alleen als je er beiden actief aan werkt. Als groen een beetje gaat zitten mokken omdat hij altijd de eerste stap in het contact moet zetten, gaat het niet werken. Bij leiderschap, zowel in het bedrijfsleven als in de sport, hoort dat je actief en

“Ik heb bewust gekozen voor Floris Evers als aanvoerder omdat hij mij goed aanvult in de organisatie en leiding van het team.”

positief werkt vanuit je eigen drijfveren. Dus prima dat hij mij belt. Als ik hem zou bellen zou ik me pas echt zorgen gaan maken...

Hoe heeft Management Drives het Nederlands hockeyteam geholpen voorafgaand en tijdens de Olympische Spelen?

Het proces naar de Olympische Spelen toe is in twee fases te omvatten. De eerste fase was de selectieprocedure. Tijdens deze fase stelde ik mij stoïcijns en zakelijk op. Het ging om presteren tijdens de trainingen en het Nederlands hockeyteam was destijds echt geen warm bad, je moest hard werken om door deze fase



heen te komen. Toen de spelers eenmaal door de eerste fase heen en dus geselecteerd waren, kwam de tweede fase. Dit noem ik ook wel 'de bevrijding'. In de tweede fase was ik veel vriendelijker en gingen we samen als een collectief voor het resultaat. In deze fase stelde ik mij veel groener op, om in drijfveren-terminen te spreken. Management Drives heeft mij geholpen om beide fases in te zetten en tot een succes te volbrengen.

Management Drives maakte me snel duidelijk wie welke drijfveren heeft en wie dus meer aan de structuurkant of de creatieve kant tot zijn recht komt. Dat maakte het goed bespreekbaar in het team, waardoor wissels bijvoorbeeld geen discussie opleverden. Als de wedstrijd vroeg om meer structuur wisselde ik een creatieveling in voor een structuurspeler. En als het spel weer goed stond riep ik de creatieveling weer van de bank en gaf hem de opdracht: "veel plezier, kijk maar wat je doet". Je begrijpt dat zo'n jongen dan vliegt.

Als team hebben we fantastische situaties meegemaakt door mensen in hun kracht te zetten.

Welke grote besluiten heb je genomen door de inzet van Management Drives?

Door het inzicht in drijfveren wist ik dat ik de groene drijfveer miste, die het team wel degelijk nodig had. Floris Evers (groen – geel – oranje) is in eerste instantie mijn aanvoerder geworden vanwege zijn groene drijfveer, in tweede instantie vanwege zijn hockeyervaring. Ik wist door Management Drives dat hij mij goed kon aanvullen en dat het team hier beter van zou worden.

Floris geniet van deze samenwerking. Met groen als eerste drijfveer vindt hij het heerlijk en logisch om het contact met iedereen in het team te hebben. Je hebt dan ook heel snel door als er wat speelt. Omdat geel en oranje vrij snel volgen kan hij ook makkelijk schakelen met mij. Vooral tijdens de wedstrijd tegen Groot-Brittannië lieten we zien waartoe we als team in staat zijn. Als captain voelde hij dat alles op zijn plek viel en kwam hij zelf ook meer in zijn spel.



PAUL VAN ASS

Paul van Ass is bondscoach van het Nederlandse heren hockeyteam, Van Ass kwam als hockeyer uit voor HGC. In 2006 bleef hij als coach het eerste herenteam nieuw leven in door HGC van degradatiekandidaat naar play-off finalist te transformeren. Onder leiding van Van Ass plaatste HGC zich tevens voor de finale van de Euro Hockey League 2007-2008. In de zomer van 2010 werd Van Ass bondscoach van het Nederlands heren hockeyteam. Hij kwalificeerde zich voor de Olympische Spelen in 2012 en bereikte met het team de Olympische finale met wat door internationale critici wordt gezien als 'het mooiste hockey ooit gezien op de velden'.

Wat heeft Management Drives betekend voor je persoonlijke ontwikkeling?

Door Management Drives ben ik onder andere gaan nadenken over mijn eigen primaire reactie. Drijfveren laten duidelijk zien hoe je in elkaar zit en waarom je iets op een dusdanige manier aanpakt. Het geeft in korte tijd zo'n verbluffend inzicht in jezelf en het team, dat ik snap waarom dit de hele wereld gaat veroveren.

“Het geeft zo'n verbluffend inzicht in jezelf en het team, dat ik snap waarom dit de hele wereld gaat veroveren.”





“Het team wordt steeds **fanatieker** en iedereen wil nu **voor en met elkaar rijden.**”

Wat is jullie visie op de wielersport?

Hans Blom: Wielrennen is een individuele sport en zo wordt het over het algemeen ook gezien. In onze visie benaderen we wielrennen echter als teamsport met individuele aspecten. De vriendschappelijke band tussen de SwaboLadies en de leiding is mede door Management Drives groot en uniek binnen de wielersport. Dit is hoe wij willen wielrennen.

Wat zijn de doelstellingen voor de SwaboLadies de komende jaren?

Hans Blom: Onze doelstellingen voor de komende jaren bestaan uit vier pijlers. Ten eerste hebben wij als team altijd de ambitie om het beste amateurteam van Nederland te zijn. Als tweede doelstelling willen we het leiderschap en de besluitvorming van de rensters

sterk verbeteren. Als derde doelstelling willen we met het begeleidingsteam het team ondersteunen op een wijze die het team nodig heeft en tot slot, misschien wel de allerbelangrijkste doelstelling, dat het team en de begeleiding sportplezier hebben. Het is en blijft tenslotte een hobby.

Hoe belangrijk is goed leiderschap binnen de wielersport?

Hans Blom: Goed leiderschap, maar ook de groepsdynamica en besluitvorming zijn zeer belangrijk in de wielersport en deze eigenschappen willen wij het komend seizoen verbeteren. Daar gaan we echt aan werken. Het huidige team bestaat uit veel ‘lieve’ meisjes en ze mogen de confrontatie wat vaker opzoeken. Dat is ook leiderschap. Het moet niet te lief worden.



Hoe zijn jullie in aanraking gekomen met Management Drives?

Hans Blom: Wij zijn voor het eerst echt in aanraking gekomen met Management Drives tijdens een van de trainingskampen van de SwaboLadies. Wij hadden Management Drives uitgenodigd en het gehele team en leiding had de drijfveren-vragenlijst van tevoren ingevuld. Tussen de trainingen door hebben we toen zowel een individuele terugkoppeling als een groepssessie gedaan. Dit zorgde voor vele nieuwe inzichten die ons meteen beter maakten. Het is echt mooi om te zien wat een effect dit inzicht geeft in zo'n korte tijd.

Wat heeft Management Drives betekend voor de persoonlijke ontwikkeling?

Domenique van Santen: Door de Management Drives-sessies wist ik hoe anderen dachten over samenwerken. Het is goed om te weten wat iemand van binnen drijft, omdat je normaal alleen de buitenkant ziet. De terugkoppeling van het drijfveren-profiel met Cor Keijser (Managing Partner Management Drives) heeft mij doen nadenken hoe ik in elkaar zit. Hierdoor ben ik erachter gekomen dat ik vaak te hoge eisen aan mijzelf stel. Ik was namelijk al snel in paniek als ik één training miste, Management Drives heeft mij laten inzien dat dit ook anders kan en daardoor ben ik op een andere manier gaan trainen. Voorheen wilde ik alleen maar trainen, trainen en nog meer trainen, nu zorg ik voor een betere arbeidsrust-verhouding en is mijn trainingsprogramma veel effectiever. Het inzicht heeft mij bewuster en rustiger gemaakt.

Hans Blom: Management Drives heeft mij laten inzien dat ik behoorlijk direct kan zijn en dat dit nog weleens verkeerd kan overkomen bij de SwaboLadies. Daardoor denk ik nu eerder na voordat ik een reactie geef. Bovendien is het door de vragenlijst duidelijk geworden hoe ieder individu in elkaar zit en dat is voor mij als team-

manager en coach erg fijn geweest. Door de ervaring merk ik nu direct als het bij een van de dames niet goed overkomt en kan ik hierop acteren. Ik weet nu bijvoorbeeld dat ik woorden als 'moeten' niet kan gebruiken, omdat ik ze dan raak in hun verwerping, hierdoor bereik ik niet het gewenste doel en heeft het dus geen zin. Door gebruik te maken van andere woorden bereik ik dat doel wel en staan de dames nog steeds in hun kracht!

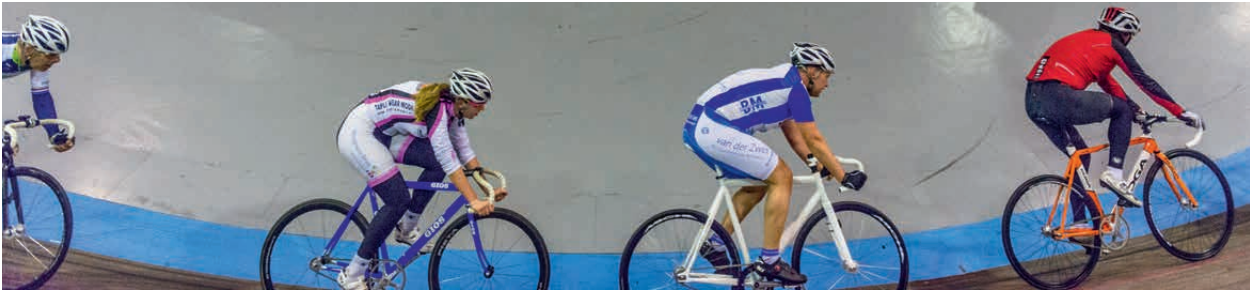
In welke zin heeft Management Drives jullie team versterkt?

Hans Blom: Mede door de Management Drives-sessies ben ik erachter gekomen dat het team vooral structuur nodig heeft. We hebben toen de trainingsopzet gewijzigd en zo ingericht dat het onze doelstellingen beter ondersteunt. We willen een top-amateurploeg zijn, zelfs het beste team van Nederland worden. Één van de belangrijkste punten om dit te bereiken is dat we de kwaliteit van de rensters 'nivelleren naar boven'. Dit betekent enerzijds dat de goede dames niet geremd mogen worden door de nieuwelingen en anderzijds dat de nieuwelingen relatief snel moeten kunnen aanhaken. Hierdoor belemmeren we ons talent niet en krijgt iedereen een kans om door te groeien naar de wielerteams die zijn aangesloten bij de UCI.

De derde helft is door de invloed van Management Drives ook belangrijker geworden. Feedback aan elkaar geven is tegenwoordig normaal geworden en de dames zijn opener naar elkaar toe. Voor de nieuwe dames is dit erg fijn, omdat zij tijdens de trainingen hard moeten presteren en daarna de kans krijgen om met de andere rensters te overleggen en te sparren. De gehele samenwerking en communicatie voor, tijdens en na de koersen of trainingen is verbeterd.

Domenique van Santen: Ten eerste heeft Management Drives ons laten inzien dat we voor een andere koers

“Tegenwoordig bespreken we zaken direct met elkaar. Dit heeft ons tot een heel hecht team gemaakt.”



moesten kiezen als we de doelstellingen wilden halen. Mede daardoor zijn er een aantal wijzigingen geweest in de leiding van de SwaboLadies. Nu hebben we een duidelijk en hecht team met meer structuur. De ingebrachte structuur is erg fijn. Voorheen kon je een lekker wedstrijdje rijden en maakte het niet echt uit wat de rest deed. Nu rijden we samen met elkaar en zijn we tactisch veel beter. Ook het geven van feedback aan elkaar is een heel belangrijke verbetering geweest welke ons team heeft versterkt. Dat maakt wedstrijden rijden eigenlijk veel leuker!

Welke grote besluiten hebben jullie anders genomen door de inzet van Management Drives?

Domenique van Santen: Management Drives heeft ervoor gezorgd dat we als team meer en beter met elkaar communiceren. Voorheen durfden we zware gespreks-onderwerpen niet met elkaar te bespreken en fietsten we eigenlijk voor onszelf of zelfs tegen elkaar. Uiteindelijk zouden sommige rensters hierdoor weg zijn gegaan. Management Drives was voor ons een breekpunt en door het inzicht kunnen wij meer met elkaar bespreken. Je



HANS BLOM

Mijn kracht is het vermogen om overzicht te houden in complexe processen. Door de ervaring binnen diverse organisaties, mijn analytische vermogen en nuchtere kijk weet ik snel en doeltreffend de behoeften van organisaties en teams in te schatten.

Met mijn gezin deel ik de passie voor wielrennen. Ik heb vele criteriums en klassiekers gereden en ben teammanager van de SwaboLadies.

weet, na de terugkoppeling, hoe elk individu in elkaar zit, dat geeft heel veel vertrouwen. Na de vragenlijst zijn we dan ook tot het besluit gekomen dat we inderdaad een leuk en gezellig team zijn, maar dat we het heel belangrijk vinden om onszelf continu te verbeteren! We hebben besloten dat we voor elkaar willen rijden en tegenwoordig bespreken we zaken direct met elkaar als iemand ergens mee zit. Dit heeft ons tot een heel hecht team gemaakt.

Doordat we nu een hechter team zijn zie je een aantal zaken positief veranderen. Vroeger was het team minder fanatiek en de trainingen, die niet altijd verplicht zijn, werden nog wel eens te eenvoudig afgezegd. Nu trainen we steeds meer samen en zijn er geen 'loze' afzeggingen meer. Het team wordt steeds fanatieker, omdat iedereen met en voor elkaar wil rijden, dat is echt heel fijn. Dit wordt ook door anderen gezien want we krijgen steeds meer nieuwe dames die bij ons team willen rijden.

Hans Blom: Door Management Drives heb ik een aantal besluiten niet genomen die ik anders wel had doorgedrukt. Er was bijvoorbeeld een renster die wat moeite had met leiderschap en mijn manier van communiceren. Nu begrijpen we elkaar en kan ik haar beter begeleiden in het groeiproces.

Waarom blijven jullie Management Drives gebruiken?

Domenique van Santen: Het is fijn om te weten hoe je zelf, de teamleiding en teamgenoten in elkaar zitten. Hierdoor begrijp je eerder waarom een persoon op een dusdanige manier reageert en kan ik daar beter mee omgaan. Het versterkt het groepsgevoel en de samenwerking binnen het team.



Hans Blom: Management Drives zorgt ervoor dat je binnen een zeer korte tijd de rensters leert kennen. Niet alleen van de buitenkant, maar juist hoe ze van binnen beslissingen nemen. Het geeft inzicht in hoe de renster in de sport zit. Daarnaast is de tool heel praktisch, omdat je niet aan iedere renster evenveel tijd kunt besteden. Door de vragenlijst weet je wat iemand drijft en kun je haar dus beter begeleiden. Bovendien staan we voor een aantal uitdagingen waar Management Drives ons heel goed in kan begeleiden!



DOMENIQUE VAN SANTEN

Ik ben gaan fietsen toen mijn vader op mijn achtste een snelpakje van RWC Ahoy voor me kocht. Ik ben als tweedeaars junior-dame naar de SwaboLadies gegaan. Mijn mooiste wielherinnering tot nu toe is het winnen van het Nederlands Kampioenschap bij de nieuweling-dames. We weten lukt het me in de toekomst nog eens bij de elite dezelfde titel te pakken.



“Management Drives heeft ervoor gezorgd dat we als team meer en beter met elkaar communiceren.”



“Het beste team wint omdat het **méér dan een team** is, niet omdat het de beste spelers heeft.”

Floris Evers wint als aanvoerder van het Nederlandse heren hockeyteam in de zomer van 2012 de zilveren medaille op de Olympische Spelen. Vervolgens maakt Floris op wereldreis een tussenstop in India waar hij de prestigieuze Hockey India League wint met het team Ranchi Rhinos. Naast een sportieve carrière was Floris consultant bij Boer & Croon en gebruikt hij Management Drives nu dagelijks met veel enthousiasme en energie binnen Peak4. Voldoende reden voor Bart Looije om eens met Floris Evers te praten over teamspirit, winnen, energie en bewustwording.

Wat is jouw visie op teamsport?

Het beste team wint niet omdat het de beste spelers heeft, maar omdat het méér dan een team is. Je kunt pas naar de toekomst kijken als de spelers hun eigen ego ondergeschikt kunnen maken aan het grotere geheel. Elk individu binnen een team moet de waarden van anderen kunnen waarderen en respecteren. Hierdoor is er geen individuele strijd meer tussen elkaar, maar ben je een volwassen team en kun je pas echt het beste uit jezelf halen. Bij het Nederlands voetbalelftal zag je bijvoorbeeld dat het ego van de individuele spelers de overhand

kreeg. Mede daardoor verloor oranje alle groepswedstrijden tijdens het Europees Kampioenschap in 2012. Ik waardeer anderen, mede door ervaring, nu meer dan vroeger. Tijdens de finale van de Hockey India League speelde ik bijvoorbeeld maar zo'n 10 minuten, omdat anderen op dat moment gewoon beter waren. Daar moet je tegen kunnen voor het team.

Hoe heb je jezelf ontwikkeld tot volwassen speler?

Management Drives heeft mij mede geholpen in deze volwassenwording. Energie is daarin zeer belangrijk, zowel op als buiten het veld. Als ik op de bank zit, doe ik dat niet met een sip gezicht, maar juist met een glimlach. Het is belangrijk om anderen te motiveren en te steunen, ook als je op de bank zit. De coach ziet dit ook en ik denk dat ik mede daardoor aanvoerder ben geweest van het Nederlands hockeyteam.

Doordat ik veel werk met Management Drives word ik ook steeds bewuster van mijn eigen gedrag. Hierdoor ben ik gegroeid als persoon en weet ik dat ik een groene jongen ben die nog weleens de focus op processen en resultaten kan vergeten. Door Management Drives heb ik geleerd dat ik de harde en zachte kant moet combineren

“Doordat ik veel werk met Management Drives word ik bewuster van mijn eigen gedrag. Hierdoor ben ik gegroeid als persoon.”



“Het effect dat je kunt behalen met Management Drives is erg groot, daarom heb ik alle opleidingen gevolgd.”

op zowel sport- als zakelijk gebied. Ik heb ingezien dat ik niet alleen maar moet sporten om het zo leuk mogelijk te hebben, maar dat ik ook prestaties moet neerzetten om verder te komen.

Kun je een voorbeeld geven van de invloed die Management Drives op je sportprestaties heeft gehad?

Ik heb een aantal teamgenoten met rood als dominante drijfveer. Zij kunnen, zeker bij mij als persoon met groen als dominante drijfveer, erg direct overkomen. Ik merkte dat deze directheid en felheid in mijn systeem ging zitten en hierdoor kon ik niet meer goed functioneren. Door Management Drives weet ik nu waarom ze zo reageren en hoe ik hiermee om moet gaan. Het is een bewustwordingsproces waardoor ik het kan opvangen en tegelijk betere prestaties kan neerzetten.

Hoe ben je in aanraking gekomen met Management Drives?

Ik combineer sport en werk door parttime te werken als consultant en te spelen voor het Nederlands heren

hockeyteam. Tegenwoordig werk ik voor Peak4, maar destijds werkte ik voor Boer & Croon. Toen de Champions Trophy eraan zat te komen had ik moeite om opdrachten te krijgen, omdat de klant ook wist dat ik tijdens de Champions Trophy niet beschikbaar zou zijn. Daarom zocht ik naar een andere manier om mijzelf nuttig te maken voor Boer & Croon (waar ik destijds werkte) en ben ik voor het eerst in aanraking gekomen met Management Drives. Ik heb toen de opleiding gevolgd en ik was meteen zeer enthousiast. Tegelijk was het een grote meerwaarde voor Boer & Croon, omdat zij Management Drives al gebruikten, maar intern nog geen mensen hadden opgeleid. Daardoor kon ik namens Boer & Croon de drijfverenprofielen terugkoppelen en was het niet meer noodzakelijk om een Management Drives-consultant om hulp te vragen.

Hoe heb je Management Drives binnen Boer & Croon ingezet?

Nadat ik de Management Drives-opleiding had gevolgd heb ik een sessie georganiseerd voor 25 Boer & Croon-consultants. Voor aanvang van de sessie heb ik iedereen

“Door het inzicht in drijfveren kun je zaken duidelijker plaatsen, eerder en gemakkelijker bespreken. Het zorgt voor meer verbinding en het haalt het beste in personen naar boven.”

de test laten maken en aan de hand van deze uitkomsten de sessie voorbereid. Ik heb toen sheets gemaakt waarop ik heb neergezet wat ik dacht dat de reactie zou zijn op een bepaalde opdracht van een groep consultants met dezelfde drijfveren. Alle voorspellingen tijdens de sessie kwamen uit, dat was verbazingwekkend!

Het effect dat je kunt behalen met Management Drives in zeer korte tijd is erg groot, daarom heb ik de kans aangegrepen om alle Management Drives-opleidingen te volgen. Doordat ik het zo veel gebruik zit het echt in mijn systeem. Voor mijn ervaring met Management Drives kon ik niet geloven dat iemand niet eerst gezellig een kopje koffie wilde drinken voor een afspraak. Nu snap ik dat en kan ik mijzelf aanpassen of op de drijfveren van de persoon in kwestie inspelen.

Hoe heeft Management Drives het Nederlands elftal geholpen tijdens de Olympische Spelen?

We zijn ons van veel zaken bewuster geworden door Management Drives. Door het inzicht in elkaars drijfveren kun je zaken duidelijker plaatsen, eerder en gemakkelijker bespreken. Het zorgt voor meer verbinding en het haalt het beste in personen naar boven. Dat we meer dan een



team waren werd duidelijk toen Roderick Weusthof een hattrick maakte in de halve finale en bij het commentaar zei dat hij blij was dat ik een goal had gescoord. Dat laat zien dat het team volwassen was en elkaar succes gunde. We hebben de individuele spelers en het team in hun kracht gezet, daarvoor hebben we elkaars verschillen moeten accepteren en dat is, zoals gebleken, erg goed gelukt! Een deel van het succes van het Nederlands hockeyteam heeft dan ook zeker aan Management Drives gelegen.

Hoe ben je aanvoerder van het team geworden en hoe heb je Management Drives gebruikt in de relatie met Paul van Ass?

Ik ben aanvoerder van het team geworden door mijn hockeyervaring en mijn rol in de groep. Management Drives liet bovendien zien dat mijn drijfverenprofiel aansloot op het profiel van Paul van Ass. Hierdoor werd mijn invloed op het team concreet zichtbaar. Dit resulteerde in een proces waarbij Paul veel met het doel en de weg ernaartoe bezig was, terwijl ik de groep bij elkaar hield en mensen in hun kracht aan het zetten was.

Paul heeft als dominante drijfveer oranje en is dan ook erg doel- en resultaatgericht. Ik merkte dit persoonlijk toen ik in de selectieronde geblesseerd was. Ik heb toen erg hard moeten werken om bij de groep en in het zicht van Paul te blijven.

Ik wist wat Paul zijn profiel was en daardoor wist ik dat ik zaken in een vroegtijdig stadium aan hem moest communiceren omdat hij anders alweer met een ander proces bezig was. Een duidelijke boodschap en laten



zien wat het resultaat zou gaan worden was daarbij ook zeer belangrijk om Pauls aandacht en interesse vast te houden.

Zou je Management Drives aanbevelen aan anderen?

Zowel de drijfveren- als de feedbackvragenlijst geven je inzicht in je eigen gedrag en dat van mensen uit je omgeving. Als je daarvoor openstaat, kun je er heel veel uithalen. Het is een soort wake-up call waarbij mensen objectief en waardenvrij vertellen hoe ze jouw gedrag zien. Het grote voordeel is dat je door de tool bij elkaar gaat zitten en het gesprek met elkaar aangaat. Dat is zo enorm belangrijk!

In het verleden heb ik ook andere testen gemaakt. Ik vind het belangrijk dat dit soort tools gezien worden als het begin van een langdurig proces. Het eindigt niet wanneer de test gemaakt en teruggekoppeld is. Ik was in een andere test bijvoorbeeld extravert terwijl ik van mijzelf weet dat ik ook weleens introvert kan zijn, gewoon omdat ik het wil. Management Drives is waardenvrijer. Ik vind het een enorm pluspunt van Management Drives dat het geen



FLORIS EVERS

Floris Evers speelde 230 officiële interlands voor de Nederlandse hockeyploeg. De middenvelder maakte zijn debuut op 18 augustus 2002 en was in 2003 genomineerd als Talent van het Jaar.

Floris Evers won drie keer de Champions Trophy. In 2004 en 2012 wonnen de heren de zilveren medaille tijdens de Olympische Spelen. In 2012 won Floris de gouden medaille tijdens de Hockey India League en mocht hij de prijs voor Sportman van het jaar van de stad Amsterdam in ontvangst nemen. Naast zijn sportprestaties is Floris dagelijks actief als consultant bij Peak4 waar hij de combinatie maakt tussen harde en zachte consultancy.

geschreven rapport is. Dat kan in mijn ogen ook nooit, omdat je als persoon continu verandert. Als het goed werkt, klopt het rapport niet meer nadat je het gelezen hebt, omdat er al een verandering heeft plaatsgevonden door het lezen van het rapport. Het persoonlijke gesprek maakt het profiel juist sterker en geeft je de mogelijkheid om in te spelen op persoonlijkheden van het individu.



Vele topsporters zoals het Nederlands hockeyteam, Schaerweijde, SCHC en het elite SwaboLadies cycling team maken gebruik van Management Drives om hun sportprestaties te verbeteren. Door het inzicht in drijfveren was het mogelijk om individuen te motiveren en te activeren. Teams te inspireren en effectiever te maken en de gehele teamorganisatie te verbeteren. Met veel enthousiasme hebben zij programma's gevolgd met als doel om:

- Een teamanalyse te maken met concrete aanbevelingen voor het teamproces en voor de coaching van individuele sporters;
- Handvatten te krijgen om als team en als individu te kunnen presteren als het moet: onder druk;
- Verbeteringen door te voeren in de performance van het team, tijdens en buiten de wedstrijd;
- Meer onderling vertrouwen en een verbeterde samenwerking in het team te bewerkstelligen;
- Individueel leiderschap van de begeleiding van de belangrijkste sporters in het team te versterken.

Voormalig bondscoach van Oranje Bert van Marwijk



“Het zijn niet per definitie de teams met de beste spelers die winnen, het zijn de beste teams, ploegen die echt een team zijn. Maar hoe wordt een groep voetballers van over de hele wereld, van clubs met verschillende speelstijlen,

tactieken en trainingsmethoden een hecht team? Een vriendschappelijke band is daarvoor niet nodig. Je moet met elkaar een doel willen bereiken. Een team moet uit mensen bestaan die met elkaar wat willen bereiken en die zeggen: het kan ons niet schelen hoe het gebeurt, als het maar gebeurt. Ik ben niet de coach van de teambuilding. Dat vindt ik een te vriendelijke term. De beste teams zijn meestal niet de vriendelijkste teams. Spelers moeten de ruimte krijgen zodat ze niet opgesloten zitten, maar zichzelf kunnen ontwikkelen. Een goede leider moet daarbij richting aangeven, maar ook meedogenloos kunnen zijn.”

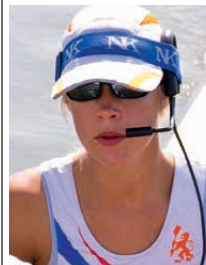
verbeter de performance van sporters

Wielrenster Nathaly van Wesdonk



“Met de hele ploeg hebben we inzicht in onze drijfveren gekregen. Na deze gezamenlijke bijeenkomst zijn we als rensters ook individueel op gesprek gegaan bij Management Drives in Zeist. Daar werd echt de tijd genomen om veel dieper in te gaan op de drijfveren, de betekenis achter de (samenstelling van) kleuren en hoe jij als renster het beste kunt functioneren in je sport, binnen de ploeg en wat je daarvoor zou kunnen veranderen, verstevigen of uitbuiten. Deze persoonlijke mental coaching heeft echt geholpen om meer inzicht in mezelf te krijgen. En dat is uiteraard niet alleen binnen mijn sport van belang, maar kan me ook op andere gebieden in mijn leven helpen.”

Stuurvrouw Anne Schellekens van de damesacht



Als coach en motivator doet Schellekens er alles aan om de vrouwen zo snel mogelijk van de start naar de finish te krijgen. Ondanks haar geringe gestalte heeft ze tijdens de race de touwtjes in handen. “Het heeft geen zin om te schreeuwen dat ze harder moeten roeien als je wilt dat ze versnellen. Ik probeer op een technische manier aan te geven hoe dat zou moeten. Dan heeft het effect. Maar daarnaast probeer ik ook echt te stimuleren, door bijvoorbeeld te zeggen dat de concurrentie inloopt. Je moet zeker over leiderschapskwaliteiten bezitten en ik denk dat ik die wel heb. Als stuurvrouw maak je toch de beslissingen en zet je de puntjes op de i.”

Teamleider en coach van de SwaboLadies Hans Blom



“Groepsdynamiek, samenwerking en leiderschap zijn de drie belangrijkste pilaren waarop het fundament van de ploeg rust. Juist vanuit het teamproces willen wij het individu laten groeien, in tegenstelling tot de traditionele opvattingen om het wielrennen als een individuele sport te zien en de sporter als individu te benaderen. Management Drives heeft geweldig werk gedaan om te helpen dit veranderproces te starten. In meerdere sessies met de begeleiding zijn coachingstrajecten ontwikkeld om deze visie bij de rensters over te brengen.”

Viervoudig Olympisch zeildeelnemer Roy Heiner



“Ik heb mijzelf altijd al verdiept in de psychologische kant van personen, daardoor was ik zeer bewust van wat ik wel en niet kon. Management Drives was daarom voor mij een bevestiging van dat wat moest gebeuren. Ik vind dat iedereen dit moet doen. Het geeft je een basis, een fundament, waarvandaan je jezelf verder kunt ontwikkelen. Ik heb in het verleden veel tools gebruikt, maar nog steeds vind ik Management Drives de beste. Het is de makkelijkste tool om mensen in zeer korte tijd inzicht te geven in elkaar. Minder is meer in deze en veel vergelijkbare tools gaan direct de diepte in waardoor het onduidelijk wordt. Bij Management Drives heb je hier een keuze in en kun je stap voor stap de diepte ingaan.”

Toptennisspeler Richard Krajicek



“Als je investeert in jezelf komt er altijd meer terug, in welke vorm dan ook. Ik hoefde geen nieuwe auto, maar investeerde in een goede coach, ruime vliegtuigstoelen, goede hotels en goed eten. Uiteindelijk heb ik een behoorlijke haat-liefdeverhouding gehad met tennis, vanwege mijn persoonlijkheid en een beetje door de blessures, maar het is een mooie tijd geweest. Ik heb in iets uitgeblonken en iets gedaan wat weinig mensen kunnen.”

Topcoach Bart Looije



Bart Looije was in 2008 begeleider van de hockeydames die goud wonnen op de Olympische Spelen. Hij was zelf ook Hockey international en topcoach van Hoofdklasse Hockeyvereniging Schaerweijde. Bart is Directeur Sport en volledig gecertificeerd in de methodiek van Management Drives. Deze unieke combinatie van kennis, ervaring en deskundigheid zorgt ervoor dat hij mensen en teams in zowel de sport als het bedrijfsleven naar een hoger niveau kan tillen, van goed naar excellent.

**versterk uw
prestaties
door inzicht in drijfveren**

SPORT IN UW BEDRIJF

Persoonlijk leiderschap

De voortdurende spanning tussen de doelen van de organisatie, individuele behoeften, samenwerkende professionals en de snel veranderende omgeving stelt hoge eisen aan leiderschap. Leiderschap dat niet voorbehouden is aan de CEO of het management. Leiderschap begint bij het persoonlijke leiderschap van elk individu en kennis van drijfveren is daarbij onmisbaar.

Hoe mooi de voorbeelden van de sterke leiders ook zijn, met alleen een sterke leider aan de top maakt u geen excellente organisatie. Leiderschap betekent allereerst verantwoordelijkheid nemen voor uw eigen ontwikkeling naar het hoogst haalbare niveau. Leiderschap kunt u leren. Drijfveren zijn daar sturend in en in principe heeft u elke drijfveer in u. De kunst is zowel in te zetten op uw sterkste drijfveren, als het leren toepassen van gedrag dat behoort bij drijfveren die niet in uw profiel voorkomen, zodra de situatie daarom vraagt.

Management Drives laat u zien dat organisaties en mensen leidende denkpatronen en gewoontes hebben. Deze denkpatronen zijn drijfveren, waarbij elke drijfveer door ons wordt weergegeven door een kleur. Dit inzicht biedt nieuwe verrassende invalshoeken. Drijfveren bepalen in hoge mate hoe u, uw team en uw organisatie functioneren. Datgene wat u drijft, voorspelt uw gedrag.

Management Drives en sport

Sport geeft ons waardevolle inzichten in het fenomeen TEAM en het presteren als TEAM. Management Drives

geeft inzicht in drijfveren van mensen, maakt het functioneren van een groep mensen inzichtelijk en geeft inzicht hoe u van een groep mensen een winnend team kunt maken. Management Drives en sport is mede daardoor een krachtige combinatie. Management Drives organiseert verschillende leiderschapsprogramma's waarbij het inzicht in drijfveren en sporten centraal staat.

In iedere relatie, zowel in het bedrijfsleven als in de sport, zijn het de combinaties van drijfveren die maken hoe de samenwerking verloopt. Begrijpen we elkaar, vullen we elkaar aan of zitten we elkaar in de weg en praten we te veel langs elkaar heen? Management Drives helpt bij de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie, de vertaling naar een heldere strategie en van daaruit naar betere prestaties.

Management Drives-sportprogramma

De taak die vervuld moet worden is een belangrijk vertrekpunt bij de ontwikkeling van de organisatie, het team en de individuen. De personen moeten niet alleen de juiste competenties hebben voor de taak, hun drijfveren bepalen in grote mate op welke manier ze de taak vorm willen geven. Daarover overeenstemming bereiken geeft een basis voor goed functioneren. Vervolgens komt aan de orde hoe wij de samenwerking tussen mensen en groepen kunnen verbeteren. Op basis van de Management Drives-testresultaten is eenvoudig te zien welke individuen uit de verschillende 'subculturen' van nature gemakkelijk communiceren (en samenwerken) of niet en wat daaraan te verbeteren is.



De Management Drives-sportsessie laat de deelnemers het effect van persoonlijk leiderschap en communicatie beleven. Tijdens een sessie zal eenieder gecoacht worden op zijn of haar dominante drijfveren en verwerkingen. Hierdoor krijgt men snel en concreet inzicht in het effect van passend en niet-passend communiceren. De deelnemers ondervinden zelf tijdens het sporten de energiewinst en het energieverlies. Daarna wordt de koppeling met de dagelijkse werkzaamheden gemaakt met behulp van scherpe analyses en praktische



handvatten. Alles is gericht op het verbeteren van de performance en het stimuleren van persoonlijk leiderschap. Een programma ziet er in hoofdlijnen als volgt uit:

- Vragenlijst over uw motivatie en die van uw team
- Intakegesprek met de leidinggevende
- Ochtendsessie met uw team met als resultaat inzicht in de drijfveren van uzelf, uw collega's en het team als geheel
- Middagsessie waarin u en uw team het effect van de drijfveren ervaren door middel van een actieve sportsessie. Het resultaat van deze middag is niet alleen het persoonlijk doorleven van drijfveren, maar ook een verrassend inzicht in de groepsdynamiek. Dit levert concrete handvatten op voor u en uw team.

Het programma is bedoeld voor een team vanaf twee personen. Wij bieden u dit programma aan voor € 3.250,- (exclusief de vragenlijst t.w.v. € 200,-). Het programma kan op maat worden aangepast en de sessies kunnen op een (sport)locatie worden georganiseerd.

Referenties

Management Drives wordt toegepast in elke werkomgeving. Managers en hun team, directies, Raden van Bestuur, en ook kappers, buschauffeurs, afdelingen P&O,

Communicatie, de lijst van enthousiaste klanten is oneindig lang. Allen gedreven om het beste uit zichzelf en een ander te halen, of juist daartoe gestimuleerd door de inzichten die wij bieden. Doordat drijfveren richting geven aan uw vermogens zijn ze waardevol bij persoonlijke ontwikkeling, teambuilding, coaching, organisatie-inrichting.

Op www.managementdrives.com treft u nadere informatie over de methodiek, opleidingen en de overige diensten die Management Drives biedt op het gebied van leiderschap, coaching en advies.

iedere organisatie kan excelleren



“Sport is dé bindende factor in Nederland.”

Erik Lenselink is Manager Sportontwikkeling bij NOC*NSF en zet zich in voor het verhogen van de sportparticipatie en het versterken van de organisatie bij de bonden. Erik is opgeleid in de Management Drives-methodiek en past het dagelijks toe in zijn werkzaamheden. Reden voor Bart Looije om eens met Erik te praten over zijn visie op sport, drijfveren, gedrag, NOC*NSF als organisatie, leiderschap en persoonlijke ontwikkeling.

Kun je iets vertellen over de organisatie en visie van NOC*NSF op sport?

Het Nederlands Olympisch Comité* Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) is de bundeling van de georganiseerde sport in Nederland. De negentig aangesloten landelijke sportorganisaties vertegenwoordigen samen ongeveer 27.000 verenigingen met in totaal ruim 4,7 miljoen georganiseerde sporters. Sport is in onze samenleving

ongelofelijk belangrijk. Naast het koningshuis is sport de tweede bindende factor in Nederland. Bovendien is sport leuk en sport verbindt! Via sport zetten we mensen uit alle lagen en culturen van de bevolking over verschillende thema's aan het denken. Zo heeft ook de beweging om de Olympische Spelen naar Nederland te halen veel impact gehad. Agnes Jongerius zei ooit hierover: “Het Olympische plan 2028 is op dit moment het enige strategische plan in Nederland.”

NOC*NSF laat zien dat sport veel economische effecten heeft, zo is de omzet binnen de sportbranche ruim 9 miljard. Maar ook de verbinding van de topsport met de samenleving is belangrijk: topsporters zijn gedreven mensen die een voorbeeldfunctie hebben en met een doel iets van hun leven maken. Dit zorgt ervoor dat mensen zich aansluiten bij sportverenigingen en binnen de sportclubs ontstaat een sociale cohesie. Daarnaast leveren veel verschillende studies het bewijs dat sport goed voor je is, zoals is bewezen dat kinderen en volwassenen beter leren als ze ook sporten

Wat houdt sportparticipatie in en hoe pakt NOC*NSF dit op?

NOC*NSF heeft sinds vorig jaar een database waarmee we op wijkniveau kunnen zien hoeveel mensen er lid zijn van een sportclub. We zien dat de verschillen binnen gemeenten groot kunnen zijn. In een grote stad is in een bepaalde wijk bijvoorbeeld 60% lid van een sportvereniging, terwijl we in een wijk op nog geen 2 kilometer afstand zien dat dit 6% is. Opvallend is dat mensen met een laag inkomen en lage opleiding significant minder



sporten. Met NOC*NSF willen we een wijkgedifferentieerd lokaal sportbeleid voeren. Alle 400 gemeenten hebben een autonoom sportbeleid, wat het voor ons erg ingewikkeld maakt, omdat we niet met alle 400 sportwethouders rond de tafel kunnen gaan zitten. We zien ook dat de gemeente traditioneel een sportbeleid voor de gehele gemeente voert. Gezien de verschillen binnen wijken geven wij het advies om het beleid per wijk verschillend neer te zetten. Bijvoorbeeld: in sommige wijken moet je beleid voeren om de sporters die al sporten te faciliteren, terwijl je in andere wijken juist meer mensen wil laten sporten: een beleid van inspireren.

Met NOC*NSF spelen we een actieve rol bij de vorming van de Buurtsportcoachregeling. In deze nieuwe regeling is de gemeente in staat om zelf te kunnen kiezen waar zij de coaches willen inzetten.

Dat is nodig omdat de jeugd gaandeweg andere keuzes maakt. Op de basisschool is de sportparticipatie 90%, de kinderen willen sporten en de sportclubs willen die kinderen graag als lid van hun vereniging. Met de buurtsportcoaches zijn de gemeenten in staat om juist in die wijken en leeftijdsklassen waar het nodig is ondersteuning te geven aan de sportverenigingen om de participatie te vergroten.

“Drijfveren laten concreet zien wat de krachten en valkuilen binnen een team of organisatie zijn.”





De gemeente Den Haag heeft het programma laten uitvoeren in de sportclubs en daarmee tegelijkertijd de buurtcentra gesloten. Het gevolg was dat overdag de sportclubs ook gebruikt werden en de mensen komen direct in aanraking met sport. Wat weer ten goede komt aan de sociale cohesie. Een stoere beslissing van de wethouder Sport van Den Haag.

Wat zijn de meest voorkomende drijfveren binnen NOC*NSF?

De meest voorkomende drijfveren binnen NOC*NSF zijn oranje, groen en geel. Dit betekent dat ambities, samenwerken en visie/creativiteit belangrijk zijn voor onze mensen. Tegelijkertijd zien we dat we te weinig van de blauwe en rode drijfveren hebben. Dit uit zich in duidelijke valkuilen die ik dagelijks tegenkom. Met het borgen en concreet afmaken van plannen (blauw), en elkaar direct aanspreken en indien noodzakelijk handhaven (rood) hebben wij als organisatie meer moeite. De drijfveren van Management Drives laten dit concreet en op een bespreekbare wijze zien. Hierdoor kun je het ook aanpakken.

Hoe zijn jullie in aanraking gekomen met Management Drives?

Ik sta altijd open om mijzelf te ontwikkelen als leidinggevende, maar mijn wens was om dit niet op individueel niveau te doen, maar als team. Zodat zowel de leidinggevende als de werknemers samen als team elkaar kunnen ontwikkelen. Hiervoor heb ik destijds drie offertes aangevraagd en Management Drives was verreweg de

beste. Stephan van der Vat (Managing Partner Management Drives) heeft toen een aantal sessies georganiseerd met als doelstelling om als team sterker te worden in de samenwerking en het resultaat. Hier hebben wij erg veel aan gehad en we gebruiken het nog steeds. Doordat ons team opeens in kleuren begon te praten kregen andere afdelingen waaronder P&O ook mee wat Management Drives was. Mede daardoor is het daarna grootschalig uitgerold binnen het NOC*NSF.

In welke zin heeft Management Drives het leiderschap binnen uw team versterkt?

Het inzicht in elkaars drijfveren heeft ons goed geholpen om beter samen te werken en om de juiste mensen de juiste taken te laten uitvoeren. De organisatie werd op een gegeven moment echt gek van ons, omdat wij in kleuren bleven praten. Nu hebben we dat niet meer nodig en kunnen we direct de juiste woorden gebruiken en het gewenste effect bereiken. Voordat je dit kunt moet je wel door de Management Drives-molen heen. Ik heb zelf de Individuele Profielen- en de Groepen, Teams & Organisatieopleidingen gevolgd en uit ervaring kan ik zeggen dat de diepgang die je daar bereikt ook echt verbluffend is.

Wat heeft Management Drives betekend voor je persoonlijke ontwikkeling?

Ik heb inmiddels zoveel ervaring met Management Drives dat ik niet meer in kleuren praat, maar direct de juiste woorden zoek bij een situatie. Zo weet ik nu van tevoren wat ik wel en niet kan en mag verwachten van mijn team. Laatst zag ik een collega met een rood drijfverenprofiel op

“Het inzicht in drijfveren heeft de samenwerking verbeterd en geholpen om de juiste mensen de juiste taken te laten uitvoeren.”

een zeer directe manier iets tegen een andere collega met een groen drijfverenprofiel zeggen. De groene collega zei niets terug, maar zat er vervolgens wel de hele week mee in haar maag. Door het inzicht in drijfveren wist ik dat de rode collega het helemaal niet zo bedoeld had en hij het voorval waarschijnlijk alweer vergeten was. Ik heb toen tegen mijn groene collega gezegd dat ze het moest uitpraten met hem en zijn reactie was zoals ik had verwacht; eerst wist hij niet precies waar het over ging en toen zei hij dat hij het zo helemaal niet bedoeld had.

Door het inzicht in mijn eigen drijfveren (oranje – geel – rood) weet ik nu beter waar mijn eigen krachten en valkuilen liggen. De rode drijfveer heb ik nu ook beter onder controle. Na een afspraak waarin wij een nieuw creatief plan hadden bedacht wilde ik altijd dat er meteen wat gebeurde (rood). Daar heb ik nu meer rust in, ik geef anderen de kans om eerst ergens mee te komen en houd mezelf tegen om meteen aan de slag te gaan.

Ik weet nu dat mijn valkuilen liggen binnen de groene en blauwe drijfveer. Dit houdt in dat ik mijn mensen wel eens te laat bij een idee of proces kan betrekken (groen) en het lastig vindt om zaken af te maken en te borgen (blauw). Andere collega's uit mijn omgeving met de groene en blauwe drijfveer pakken deze rol voor mij op. Dit samenspel is cruciaal en door Management Drives zijn dit soort samenwerkingen veel beter bespreekbaar.

Welke grote besluiten heb je anders genomen door de inzet van Management Drives?

Ik gebruik Management Drives ook voor het aannemen van mensen. Zo heb ik in de laatste sollicitatieronde de twee overgebleven kandidaten de Management Drives-vragenlijst laten invullen om te zien wat de samenstelling van de drijfveren was. De kandidaten lagen wat betreft kwaliteiten en geschiktheid dicht bij elkaar. De test was niet doorslaggevend, maar gaf mij wel aan wie gelukkiger zou worden in deze functie. Een van de kandidaten had meer van de blauwe drijfveer en dit paste goed bij zowel de taak als de organisatie. Daarnaast gebruik ik Management



ERIK LENSELINK

Erik Lenselink maakt zich als manager Sportontwikkeling van NOC*NSF sterk voor de sport in de meest brede zin van het woord. Was op jongere leeftijd een verdienstelijk tafeltennisser.

Genoot zijn opleidingen aan de Universiteit Tilburg en aan Fontys Hogescholen. Hij vervulde diverse functies bij NOC*NSF voordat hij zijn huidige functie aanvaardde.

Drives veel bij het verdelen van taken, je weet namelijk wat je kan verwachten als je bijvoorbeeld een geel persoon een blauwe taak laat uitvoeren. Dat werkt niet, daar wordt die persoon niet gelukkig van en je behaalt het gewenste resultaat niet.

Ga je nog meer Management Drives-opleidingen volgen?

Deze zomer wil ik nog een dag naar Management Drives komen om mij te verdiepen in de Mindset. Deze relatief nieuwe toevoeging aan het drijfverenprofiel geeft je inzicht in het gedrag van mensen wanneer deze onder druk komen te staan. Dat vind ik interessant en het is bovendien ook goed om weer eens een hele dag aan de methodiek te besteden zodat alles weer vers wordt.





“Succes is **geen toeval** als je er **hard voor werkt.**”

In 1996 richtte Roy Heiner zijn eigen zeilbedrijf ‘Team Heiner’ op. Als wedstrijdzeiler in hart en nieren nam hij deel aan maar liefst vier achtereenvolgende Olympische Spelen. Hij won in 1996 een bronzen medaille, schipperde op meerdere boten in oceanraces rond de wereld en verwierf naam in diverse prestigieuze zeilprojecten als de America's Cup en het internationale match race circuit. Bart Looije is in gesprek met Roy Heiner, eigenaar van en Guus Klück, trainer/coach bij Team Heiner over zeilen, motiveren, ondernemen en drijfveren.

Kun je iets vertellen over Team Heiner?

Roy Heiner: In 1996 richtte ik Team Heiner op en het bedrijf groeide organisch steeds verder uit. Tegenwoordig is Team Heiner een volwaardig zeilbedrijf waar bedrijfsleven en topsport elkaar op professionele wijze ontmoeten. Wij zijn in de afgelopen jaren bekend geworden vanwege onze betrokkenheid bij topzeilsportprojecten, gerenommeerde zeilopleidingen, het organiseren van bedrijfsevenementen, managementprogramma's en het geven van multimediapresentaties.

Hoe werkt de combinatie tussen topsport en een eigen bedrijf?

Roy Heiner: Ik was niet een van de beste sporters, maar wel een sporter die een bronzen Olympische medaille heeft gewonnen en tegelijkertijd een bedrijf leidde. Succes is geen toeval als je er hard voor werkt. Het proces naar succes is bij topsport en het bedrijfsleven precies hetzelfde. De kunst in topsport is om een stap verder te zetten, je grens te verleggen, verder durven gaan dan de concurrentie en het liefst zo vaak mogelijk. De topsporters die dat doen winnen vijf gouden medailles. In het bedrijfsleven is het proces hetzelfde. Je moet grenzen willen verleggen en stappen durven zetten. De beste mensen in het bedrijfsleven worden dan bijvoorbeeld CEO.

Hoe zijn jullie in aanraking gekomen met Management Drives?

Guus Klück: Ik heb in 2008 mijn eigen consultancy-kantoor opgericht en ben in datzelfde jaar Roy tegengekomen. Wij hebben toen gesproken over hoe beide organisaties elkaar konden helpen. Kort daarna kreeg ik een interimopdracht om een bedrijf uit de rode cijfers te halen. Al snel kreeg ik door dat de onderlinge samenwerking en respect tussen de leden van het managementteam en de groepsdirectie niet goed zat en toen ben ik gaan onderzoeken hoe ik het snelste en het beste resultaat kon neerzetten om de spirit binnen de teams er weer in te krijgen. Na een paar partijen gesproken te hebben, heb ik uiteindelijk voor Team Heiner Management Programmes gekozen. Samen zijn we toen





“Ik was een sporter die een bedrijf leidde én een bronzen medaille won.”

een trainingstraject ingegaan met het managementteam in Nederland en met de groepsdirectie in Zweden.

In die training ben ik ook voor het eerst in aanraking gekomen met Management Drives. Ik heb een afspraak gehad met Stephan van der Vat (Managing Partner Management Drives) om de profielen van het team en de teamleider te bespreken. Ik weet nog goed dat ik tegenover Stephan zat en hij mij precies wist te vertellen wat de pijnpunten waren, zonder ooit iemand van het desbetreffende team gesproken te hebben. Zijn analyse was verbazingwekkend kloppend. Vanaf dat moment heb ik besloten om mijzelf meer te verdiepen in Management Drives! Na het succesvol afronden van de opleiding gebruik ik Management Drives bijna dagelijks in de praktijk.

Roy Heiner: Ik hoorde voor het eerst van Management Drives via de zeilsport. Ik had al ervaring met andere drijfverentools zoals MBTI, maar doorgaans merk ik dat

topsporters moeite hebben om te veel in hokjes geplaatst te worden. Management Drives plaatst mensen niet in een hokje, maar maakt zaken makkelijker bespreekbaar en verbetert de prestaties. Het is een van de weinige tools, en misschien wel de enige, die echt waardenvrij is.

Hoe krijgen jullie mensen zover om de extra stap te zetten?

Roy Heiner: Het programma van Team Heiner Management Programmes is hier juist op gericht. We plaatsen mensen op een zeilboot, vaak een omgeving die ze niet gewend zijn, die buiten hun comfortzone ligt. Bovendien kunnen ze nergens heen, want je zit op die boot, je kunt er niet af. Dan moeten zij samenwerken, ze kunnen niet vluchten of schuilen of de kantjes ervanaf lopen. In een op maat gemaakte interventie komt de ware ik naar boven. Dat gebeurt namelijk ook in het bedrijf. Met de opgedane kennis en ervaring van de interventie kunnen wij met de groep aan de slag, kunnen zij conclusies

trekken, resultaten verbeteren en dan de spiegel van de topsportsituatie als venster gebruiken voor de werksituatie. Daar gaat het namelijk om.

Guus Klück: Op de boot plaats je mensen in een nieuwe omgeving en reageren ze als zichzelf, ze kunnen niet acteren. Hierdoor kun je echt in de keuken kijken. Je ziet dan waar de dingen fout gaan in de samenwerking, zeker als de druk wordt opgevoerd. Mensen stappen in dezelfde valkuilen op een zeilboot als in het bedrijfsleven. We leggen de vaardigheden bloot door de interventie op het water. Management Drives ondersteunt ons door deze valkuilen heel snel duidelijk en bespreekbaar te maken. Het is echt een onvoorstelbaar mooi proces.

Hoe gebruiken jullie Management Drives en wat zijn de ervaringen?

Roy Heiner: Nadat de deelnemers de Management Drives-vragenlijst hebben ingevuld, koppelen wij de resultaten terug in het programma. Daarbij is het vooral belangrijk dat de drijfveren van mensen onderling bespreekbaar worden. Dat moet je voor jezelf durven toelaten en dan kan je de materie efficiënt en waardenvrij gebruiken. Het wordt snel een nieuwe taal binnen de groep, in het begin zien we dit op een hilarische manier terugkomen tijdens het zeilen in de vorm van opmerkingen als “Dat pakt hij wel erg ‘rood’ aan!”. Daarna vormt het al snel een basis voor de groep en wordt er serieus mee gewerkt. Laatst hadden wij een team waarbij drie deelnemers



ROY HEINER

Roy Heiner is de meest bekende en gerenommeerde wedstrijdzeiler in Nederland. Zijn ervaring strekt zich uit over diverse zeilklassen en verschillende typen wedstrijden. Hij nam vier keer deel aan de Olympische Spelen, won in 1996 in Atlanta

een bronzen medaille in de Finn-klasse, werkte voor Oracle BMW Racing in de America's Cup en begeleidde meerdere projecten in de Volvo Ocean Race. Daarnaast schreef hij tal van titels op wereld-, Europees en nationaal niveau op zijn naam. Bij Team Heiner is Roy samen met Arnoud Hummel partner van Team Heiner Management Programmes.

de paarse drijfveer als eerste drijfveer hadden. Deze deelnemers zochten elkaar op en het was interessant om te zien dat de overwegend rood – oranje manager daar helemaal niet mee om kon gaan. We zaten op het water en de manager ging tekeer, maar bereikte niet veel. De paarse deelnemers gaven hem geen ruimte en klaagden dat het vroeger heel anders ging. Management Drives helpt inzichtelijk te maken waarom mensen zo reageren. We activeren mensen om dingen te zeggen, op de boot, maar ook zeker in het bedrijfsleven. Het team is een samenstelling van individuen, daarom is Management Drives zo fijn. Je maakt het per individu inzichtelijk en dan maakt het je samen als team sterker.

Wat heeft Management Drives betekend voor de persoonlijke ontwikkeling?

Roy Heiner: Ik heb mijzelf altijd al verdiept in de psychologische kant van personen als hulp bij het begrijpen van mijn praktijkervaringen. De ‘waarom’-vraag geeft veel inzicht in wie je bent als topsporter. Het inzicht in drijfveren gaf mij in een korte tijd een basis, een fundament, waarvandaan je jezelf verder kunt ontwikkelen. Ik vind het daarnaast ook een handige tool omdat het houding en gedragsonderwerpen makkelijker bespreekbaar maakt vanuit drijfveren.

Ik heb in het verleden veel tools gebruikt, maar nog steeds is Management Drives de favoriet. Het is de makkelijkste tool om mensen inzicht in elkaar te geven. Minder is meer in deze en veel vergelijkbare tools gaan direct de diepte in waardoor het onduidelijk wordt. Bij Management Drives heb je hier een keuze in en kun je stap voor stap de diepte ingaan.

In welke zin versterkt Management Drives personen?

Roy Heiner: De meeste CEO's, managers en teamleiders hebben al veel opleidingen en trainingen gevolgd. Aan de inhoud ligt het vaak niet. Het is vaak de uitvoering waar men moeite mee heeft. Daarom is de inzet van een zeilboot in combinatie met Management Drives zo krachtig. Simpel, duidelijk en dat alles in zeer korte tijd.



Guus Klück: De deelnemers gaan tijdens onze managementprogramma's met de 'billen bloot' en dit schept een band. Doordat men zich kwetsbaar moet opstellen groeit het groepsgevoel. De hiërarchie wordt tijdelijk uit het team gehaald en daardoor durven mensen meer te zeggen. De hiërarchie komt op de zaak uiteraard weer terug, maar dan met wederzijds respect en een open omgeving.

Welke besluiten hebben jullie anders genomen door de inzet van Management Drives?

Guus Klück: Management Drives laat je zien waar je zwakke punten zitten. Dat is erg belangrijk, want het maakt je bewust van het feit dat er een samenstelling van drijfveren is waar je rekening mee moet houden tijdens het dagelijks functioneren, zowel bij jezelf als bij anderen.

Roy Heiner: Tegenwoordig nemen wij mensen niet alleen maar aan voor een functie, maar om de persoon wie hij of zij is. We zijn op zoek naar de goede mensen en zoeken daar, binnen de mogelijkheden, een functie bij. Uiteindelijk gaat het om de drijfveren van mensen, als dat goed zit kan je hemel en aarde bewegen...



GUUS KLÜCK

Guus Klück heeft een zeer ruime ervaring in leiderschap, besturings- en verander-vraagstukken. Hij adviseert, traint en coacht ondernemers op het ontwikkelen en implementeren van succesvolle klantwaardestrategieën. Ook vervult Guus

Interim-leiderschapopdrachten, hij traint managementteams in het vergroten van het vermogen tot samenwerken en hij is gecertificeerd Management Drives-trainer.

“Management Drives creëert een basis waarvandaan je jezelf verder kunt ontwikkelen.”



COACHEN OP DRIJFVEREN

Management Drives verzorgt sportsessies voor organisaties die meer met drijfveren willen doen in combinatie met sport. Tijdens een sportsessie krijg je een indrukwekkend inzicht in de werking van drijfveren doordat onze coaches de deelnemers coachen op hun dominante drijfveren en verwerpingen. Hierdoor worden de energiewinst en het energieverlies direct door de deelnemers beleefd in de sportoefeningen.

Dit geeft medewerkers nieuwe concrete inzichten in communicatie. De oefeningen laten zichtbaar zien welke manieren van coachen of communiceren een positief of negatief effect hebben op de persoon en op het team. De samenwerking van een team op de werkvloer ziet men meteen terug in de samenwerking tijdens de oefeningen op het veld. Een leuke, ontspannen manier om inzicht te krijgen in de kracht van het team en effectieve verbeterpunten in de samenwerking concreet te maken. Tijdens een sportsessie worden de deelnemers met behulp van de verschillende stijlen gecoacht en mogen ze meteen hun eigen collega's coachen. Iedereen ondervindt zelf meteen het effect op jouw manier van handelen.

Management Drives heeft onlangs verschillende sportsessies georganiseerd voor onder andere de Rabobank, Ziggo, BAM groep en Fit4Finance. De deelnemende medewerkers waren verbluft over het zichtbare effect dat Management Drives heeft op de (sport)prestaties van de deelnemers.

Voor wie is de Management Drives-sportsessie bedoeld?

Een sportsessie van Management Drives is een effectieve

manier om de inzichten verder uit te bouwen, die je bij de eerste basissessie van Management Drives krijgt. Organisaties die al bekend zijn met de drijfveren gebruiken deze sessie om dieper in te gaan op de eigen drijfveren of om de samenwerking van een team te verbeteren. Verschillende teams hebben aangegeven dat de effectieve samenwerking zichtbaar verbeterd is na de sportclinic van Management Drives. Patronen die op de werkvloer ingesleten zijn, worden uitvergroot tijdens de clinic. De inzichten die het hele team hierdoor krijgt zorgen voor concrete handvatten voor een betere samenwerking.

Een voorbeeld van een Management Drives-sportsessie

De sessie begint nadat iedereen in trainingskleding op het (hockey)veld staat. Een warming-up is uiteraard erg belangrijk en na de rekkingvorm 'de zonnegroet' begint het echte werk!

In dit voorbeeld begonnen we met een mooie blauw – oranje oefening: de dribbeloefening. De opdracht was om volgens een vast patroon met de stick aan de bal netjes langs de uitgezette pionnen te lopen. Nadat je het patroon volbracht hebt ben je in de cirkel en mag je scoren.

De groep werd enthousiast toen het wedstrijdelement duidelijk was. De deelnemers werden gecoacht op hun positieve dominante drijfveren om het doel te bereiken. Dit betekent dat de gele deelnemers vooral de ruimte kregen om zelf de snelste route te vinden. De groene deelnemers werden gemotiveerd door enthousiast aan te moedigen en persoonlijk contact te hebben door mee te lopen tijdens de oefening. Toen de bal in het doel verdween kwamen de high fives en knuffels tevoorschijn.



	COACHEN OP DRIJFVEREN
GEEL	vrijheid geven, zelf weg laten vinden
GROEN	meetrainen, aanmoedigen
ORANJE	kans om te scoren bieden, complimenten geven
BLAUW	voorbeeld geven, duidelijk uitleggen wat de bedoeling is, discipline belonen
ROOD	meetrainen, aanjagen, tempo maken, niet teveel tijd aan de uitleg besteden
PAARS	de tijd nemen, veilige situatie creëren

Geen knuffels, maar veel complimenten motiveerden de oranje deelnemers, met als gevolg dat na het scoren de armen in de lucht gingen en iedere deelnemer luid juichend terugrende naar de denkbeeldige volle tribunes. De blauwe deelnemers wilden graag eerst een voorbeeld zien en duidelijk weten wat de bedoeling was. Rood moet je vooral aanjagen, wat een medewerker deed verzuchten: “heerlijk dit, lekker tempo gemaakt.” Voor de paarse deelnemers was het belangrijk dat het veilig genoeg was om deze oefening te doen, de rust en de tijd werd genomen om het goed te doen.

Coachen op de verwerping

De oefening werd minder snel doorlopen toen de coach iedereen op zijn of haar eerste verwerping begeleidde. De medewerker met veel groen en een grote verwerping op rood stopte tijdens de oefening toen deze op een rode manier aangejaagd werd met de opmerking: “dit vind ik niet leuk!”

Voor iemand met een blauwe verwerping was het uitermate irritant toen de coach hem strikt aan de regels hield. Hij werd elke keer aangesproken op het feit dat hij netjes om de pionnen heen moest gaan en het patroon moest aanhouden. De medewerker leek het allemaal lijdzaam te ondergaan, maar op de vraag of hij zich geïrriteerd had vertelde hij: “ik wilde je eigenlijk een schop geven.”

Zelf coachen op drijfveren

Nadat de Management Drives-coaches het voorbeeld hadden gegeven en uitgelegd hadden hoe je iemand op zijn of haar dominante drijfveren of verwerping kunt coachen, waren de deelnemers aan de beurt. Door de deelnemers hun collega's te laten coachen ondervonden ze zelf het effect van de verschillende manieren van aanmoedigen en communiceren. De energie kwam los en alle deelnemers waren betrokken en actief aanwezig. Aan het eind van de oefening stelden de (oranje) teams zich dan ook direct op voor de kampioensfoto!

Sport en leiderschap

Al tijdens het actieve gedeelte van de sportsessie krijgen de deelnemers reflectie op hun gedrag en de teamsamenwerking. De bevindingen en resultaten worden met de coach en de groep besproken. Persoonlijk leiderschap, de verschillende manieren van communiceren en het effect komen dan uitgebreid aan bod. Door het verband te leggen met de dagelijkse werkzaamheden op kantoor krijgt eenieder concrete handvatten aangereikt om zijn of haar persoonlijk leiderschap te verbeteren. De dag besluiten we met het formuleren van concrete actie: “wat ga jij anders doen?”



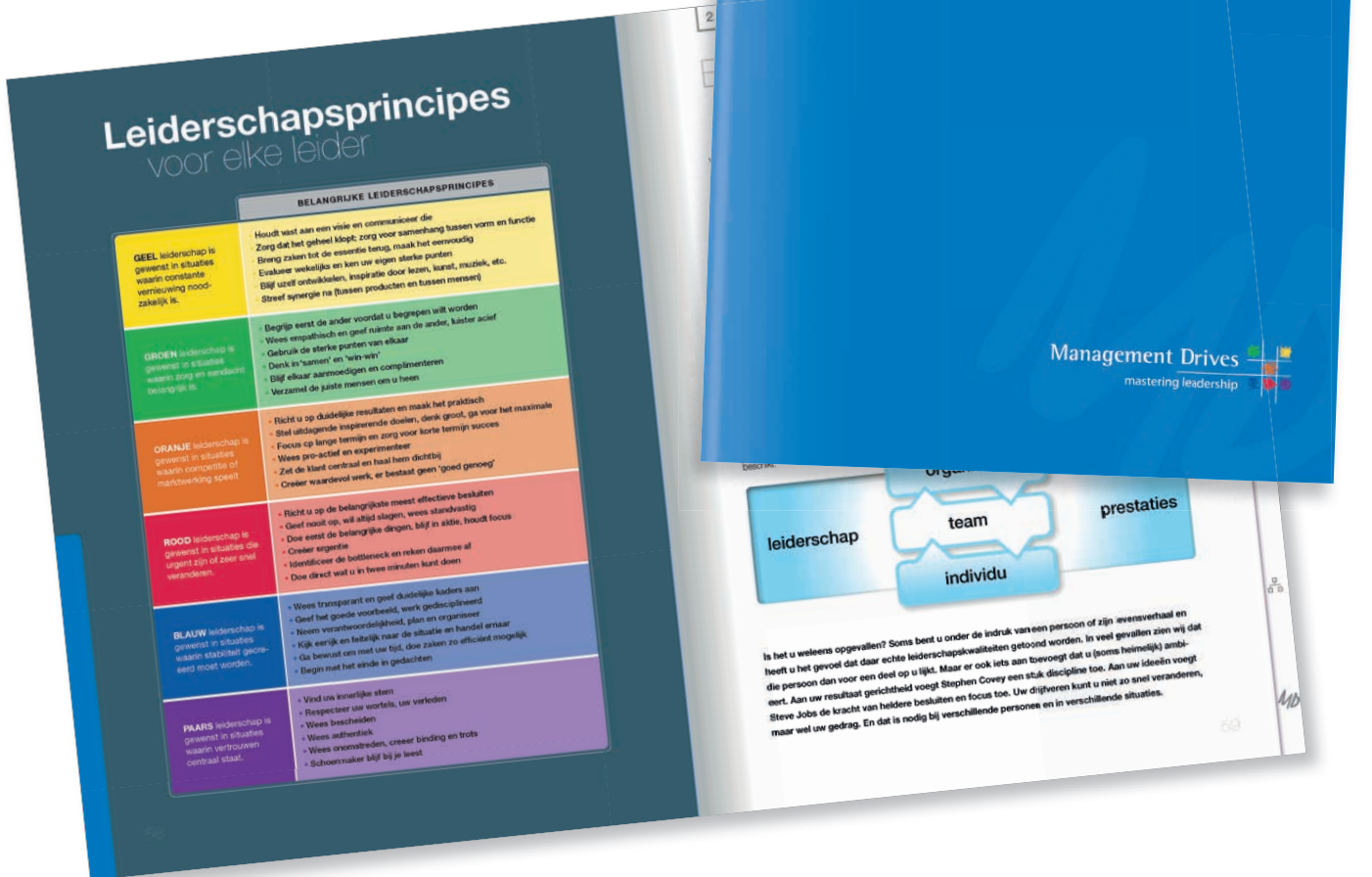
Het resultaat van coachen op de verwerping: “ik wilde je eigenlijk een schop geven.”

BEGELEIDING IN DE SPORT

De Management Drives-uitlegbrochure is bedoeld voor iedereen die een Management Drives-vragenlijst gemaakt heeft. Hij geeft stap voor stap informatie over de manier waarop u uw uitkomst kunt lezen. De brochure bevat daarnaast informatie over leiderschap, de betekenis van drijfveren en geeft concrete handvatten om individuen, teams en organisaties effectiever te laten samenwerken.

Het is belangrijk om u te realiseren dat Management Drives een methode is die een beeld geeft van uw drijfveren tijdens het sporten en op het werk. Het is zeer goed mogelijk dat u thuis een ander drijfveerpatroon vertoont. Mensen zijn in zekere mate flexibel en kunnen in verschillende omstandigheden verschillende drijfveerpatronen hanteren. Die patronen zijn echter wel vrij stabiel en daardoor bent u herkenbaar voor uw omgeving.

In de brochure zitten een aantal kijkgaten waaronder u uw eigen resultaat kunt leggen. Hierdoor worden de uitkomsten van uw eigen resultaat direct uitgelegd. De brochure laat zo een aantal aspecten van uw functioneren zien, telkens geïllustreerd met voorbeelden. Daarna wordt iedere drijfveer nog eens uitvoerig beschreven. Tot slot laat de brochure zien hoe iedere drijfveer tot positief, maar ook tot negatief gedrag kan leiden.



Begeleiding in de sport

Management Drives is een adviesbureau met een unieke methode om naar individuen, teams en de organisatie om de sporters en medewerkers heen te kijken.

Met behulp van Management Drives weet u wat uw mensen energie geeft en hoe u sporters of medewerkers kunt bereiken. Sommigen hebben een duidelijk individueel doel nodig, anderen willen juist duidelijkheid over wat zij precies moeten doen om te kunnen excelleren. Management Drives helpt om op de juiste wijze aan te sluiten en geeft inzicht in de wijze waarop u de mentale kracht, prestaties en effectiviteit van de sporter of medewerker kunt vergroten.

Coach en manager

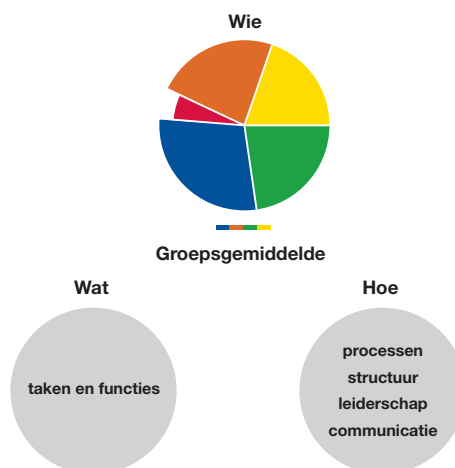
Ook de verhouding tussen de coach/manager en de sporter/medewerker is een belangrijk punt. Het ligt voor de hand dat individuen tot goede prestaties komen wanneer zij adequaat worden aangestuurd en gemotiveerd. Het zou geweldig zijn als alle coaches, trainers en managers daar ook naartoe zouden werken. En dat kan, als u elkaar in de juiste taal aanspreekt en de aansluiting vindt tussen wat u wilt bereiken en wat uw collega's drijft. Dat is wat anders dan situationeel leidinggeven. Het is weten wat de ander logisch vindt en op die logica uw verhaal afstemmen. En voor ieder individu is dat net even anders. In onze visie moeten coaches, trainers en managers iets toevoegen aan hun mensen, zonder dat irritatie of communicatieproblemen ontstaan. Ook dat is op basis van meetresultaten eenvoudig leesbaar en voorspelbaar.

Wat, hoe en wie

Management Drives is ervan overtuigd dat een coach of trainer dient te sturen op congruentie om blijvende prestaties te behalen. Het gaat hierbij om de congruentie tussen:

- de taak of rol die u (als individu, team of leiding/management) hebt (het WAT),
- de manier waarop u dat dan het beste uitvoert (het HOE) en
- de drijfveren van het team (het WIE).

De meeste organisatie- of bedrijfskundige benaderingen leggen de link tussen het WAT en het HOE. Als u duidelijk hebt gemaakt wat uw taak is als organisatie of afdeling, zijn de experts ervoor om te bepalen op welke wijze u die taak vervolgens het beste kunt uitvoeren. In de benadering van Management Drives is dit verre van optimaal. U hebt namelijk ook heel sterk te maken met uw mensen die de processen uit moeten voeren. Hun drijfveren bepalen in hoge mate de effectiviteit van het gekozen ontwerp.



**Drijfveren zijn voorspellers van gedrag.
Management Drives gebruikt drijfveren om individuen,
teams en organisaties beter te laten presteren
en samenwerken.**

Drijfveren bepalen onze persoonlijke **ontwikkeling...**

VISIONAIR



GEEL

wil analyseren, begrijpen en doorgronden

PEOPLE MANAGER



GROEN

stelt mensen en sociale verbanden voorop

ONDERNEMER



ORANJE

wil vooruitgang, resultaten en prestaties laten zien

Management Drives geeft inzicht in leiderschap en drijfveren. Het is praktisch zonder overmatig te simplificeren. Na meting van honderdduizenden mensen in binnen- en buitenland hebben wij een model ontwikkeld dat werkt met zes drijfveren die zowel in volgorde als in sterkte kunnen verschillen. Bovendien onderscheiden we positieve en negatieve aspecten van drijfveren. We kunnen zo tot miljoenen verschillende persoonsprofielen en stijlen van leiderschap komen, op basis van zes drijfveren.

Deze zes drijfveren zullen in deze brochure uitgebreid aan bod komen, u ziet ze hiernaast samengevat in beeld en taal. U zult zien hoe bepalend uw drijfveren zijn voor uw manier van waarnemen, uw denken, uw doen en laten, uw leiderschapstijl en de cultuur van uw organisatie.

Belangrijke kennis van drijfveren komt voort uit drie werken die met recht als klassieker betiteld mogen worden. *'The never ending quest'* beschrijft het onderzoek en de bevindingen van Clare W. Graves (1914 – 1986) naar de drijfveren van mensen. *'Psychologische typen'* van Carl Gustav Jung (1875 – 1961) geeft sterke inzichten voor individuen. *'De logica van het gevoel'* van Arnold Cornelis (1934 – 1999) bespreekt de verschillende lagen in een cultuur.

Het zijn alle drie werken die diepgaand en rijk aan inzichten zijn. Management Drives maakt deze inzichten praktisch toepasbaar. De start van verbetering op het vlak van leiderschap, organisatie, team en individu is gelegen in een gedegen analyse en praktische vertaling.



en leiderschap

'Driven to lead' van Paul R. Lawrence, 'Ons feilbare denken' van Daniel Kahneman en 'Wiskracht' van Roy Baumeister zijn recente werken met veel nieuwe praktische inzichten op het gebied van de psychologie en drijfveren. Het feit dat het veelal ook internationale bestsellers zijn toont de belangstelling voor de besproken onderwerpen.

Met deze basis als achtergrond is Management Drives sterk verankerd in diepgaande inzichten in de menselijke natuur en de wens naar inzichten en ontwikkeling. We presenteren onze methodiek echter niet als een psychologisch instrument. De psychologie is een interessant vakgebied dat een deel van de menselijke aard verklaart. Inzichten uit de organisatiekunde en leiderschap zijn echter evenzo interessant en noodzakelijk om theorie om te zetten in praktisch nut.

Daarom is ook een goede kennis over bijvoorbeeld de eigenschappen van Stephen Covey, de verschillende lagen van de U-theorie van Otto Scharmer, de rollen van Robert Quinn, situationeel leiderschap van Kenneth Blanchard en de sterke-punten-aanpak van Marcus Buckingham onmisbaar als het gaat om een totaalaanpak.

De belangrijkste inspiratie blijft echter de praktijk. Die begint met de herkenning van uw profiel door uzelf en uw collegae, het waarderen van elkaars sterke punten en weten welke verbeteringen u met elkaar wilt gaan maken.

BESTUURDER



BLAUW

wil zekerheid en
duidelijkheid
creëren

AUTORITEIT



ROOD

staat voor durf,
tempo en
kracht

PRIMUS INTER PARES



PAARS

stelt zich
dienstbaar op en
creëert binding en
veiligheid

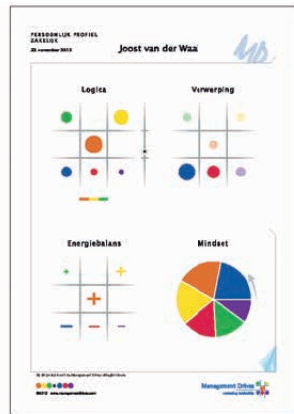
De vier elementen van een **individueel profiel**

Logica

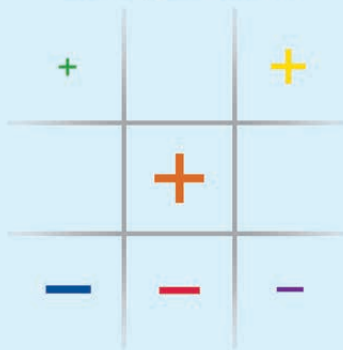
De logica toont de volgorde van uw drijfveren. Deze persoon is resultaatgericht, zoekt kansen en wil vooruitgang (oranje). Doelen worden eerst verbonden aan ideeën en inzichten (geel) daarna volgt een moment van delen (groen) van het doel en het idee. De combinatie oranje-geel maakt hem nogal eigenwijs en hij zal proberen de ander te overtuigen. Blauw, paars en rood zijn kleiner. Dat maakt de persoon vatbaar voor de waan van de dag, er is weinig aandacht voor zaken afmaken (blauw), focus en kiezen (rood) of voortborduren op het bestaande (paars). Er zijn steeds weer nieuwe kansen (oranje).

Verwerping

De verwerping toont datgene waar u zich aan stoort. Een stevige verwerping op blauw betekent een duidelijke hekel aan opgelegde regels en structuren. De verwerping op rood toont een hekel aan machtsspelletjes en het gebruik van kracht om zaken te forceren. De andere verwerpingen zijn minder uitgesproken en daarom (naast kleiner) lichter weergegeven. Het duurt lang voordat deze persoon de keerzijde ziet van oranje gedrag. Het moet wel heel opportunistisch zijn voordat deze persoon zich daaraan stoort. Hetzelfde geldt voor geel; nieuwe inzichten worden niet snel als te theoretisch afgedaan.



Energiebalans



De energiebalans laat zien wat u energie geeft of kost. Deze persoon houdt veel energie over op het behalen van resultaat en het gezien worden daarvan (oranje). Ook nieuwe inzichten en eigen ideeën die blijken te kloppen (geel) geven duidelijk energie. Ten slotte houdt deze persoon ook energie over op het gevoel van harmonie en een goede sfeer (groen). Routinematig, repeterend werk en continu aandacht voor details (blauw) kosten hem het meeste energie. Ook het gevoel van conflict, drammen (rood) en conservatief, traditioneel behoudend gedrag (paars) zijn zaken die hem energie kosten.

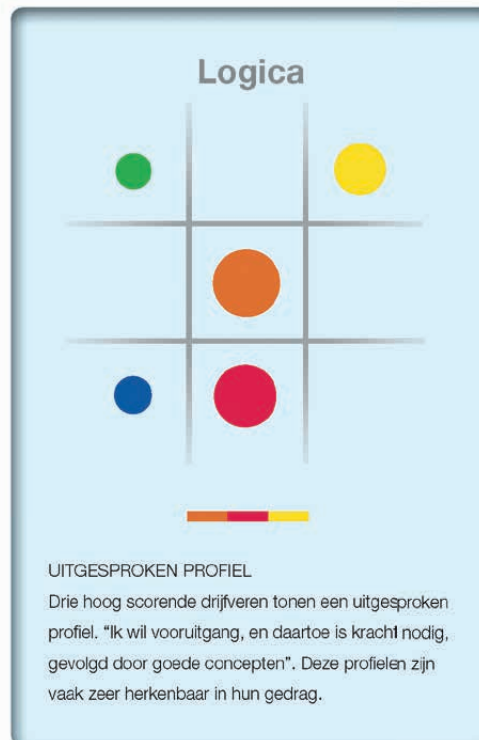
Mindset

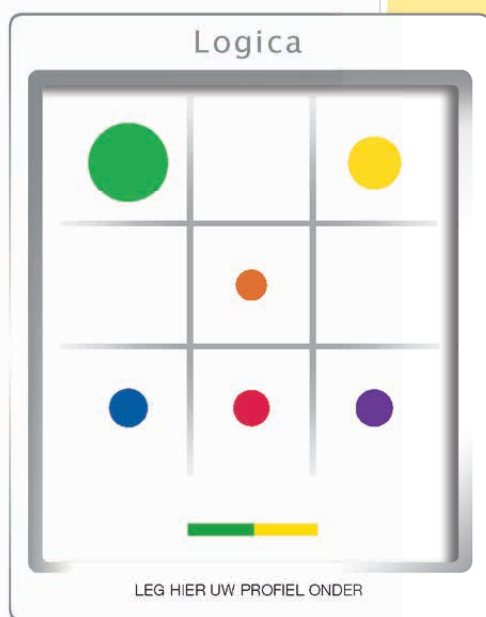


De mindset toont wat u bezighoudt. Bij deze persoon speelt blauw een belangrijke rol in zijn gedachten. Blauw is de grootste kleur, gevolgd door oranje en geel. Omdat blauw door deze persoon voor een groot deel als negatief wordt ervaren, is zijn uitdaging dat hij zich niet laat afleiden door negatieve gedachten als 'het zal wel weer niet mogen...'. Onder druk kan deze persoon zelf alles onder controle willen houden, teveel nadruk op details en regels gaan leggen (blauw) en pas veel later in gesprek gaan met de ander (omdat groen verder naar achteren schuift).

De logica toont uw **voorkeur** in de inzet van uw drijfveren

Wanneer u naar uw logica kijkt, ziet u welke drijfveren uw voorkeur hebben en bepalend zijn voor uw manier van waarnemen, denken en doen. Een mens heeft talloze mogelijkheden, maar moet uiteindelijk in zijn of haar gedrag kiezen aan welke drijfveer voorrang wordt gegeven. De grootste bollen in uw profiel tonen de belangrijkste motivatoren voor uw gedrag. Kleinere bollen laten gedragsaspecten zien die u mogelijk wel beheerst, maar waar u in de praktijk weinig energie aan wilt besteden. Drijfveren maken een verschil tussen willen en kunnen. Mensen kunnen vaak meer dan zij willen, drijfveren bepalen de keuze voor wat iemand feitelijk doet. Drijfveren geven richting aan de inzet van uw kennis, vaardigheden, talenten en competenties.





WAT DRIJFT U?

GEEL

Wil analyseren, begrijpen en doorgronden.
Zoekt steeds nieuwe kennis, inzichten en verklaringen.

GROEN

Stelt mensen en sociale verbanden voorop.
Wil betrokkenheid, zaken samen bespreken en oppakken.

ORANJE

Wil vooruitgang, resultaten en prestaties laten zien.
Zoekt kansen en mogelijkheden om succes te behalen.

BLAUW

Wil zekerheid en duidelijkheid creëren.
Organiseert, structureert en plant. Wil zaken echt afmaken.

ROOD

Staat voor durf, tempo en kracht.
Houdt focus, neemt besluiten en is duidelijk en direct.

PAARS

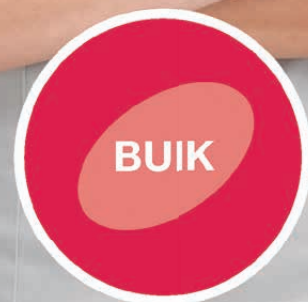
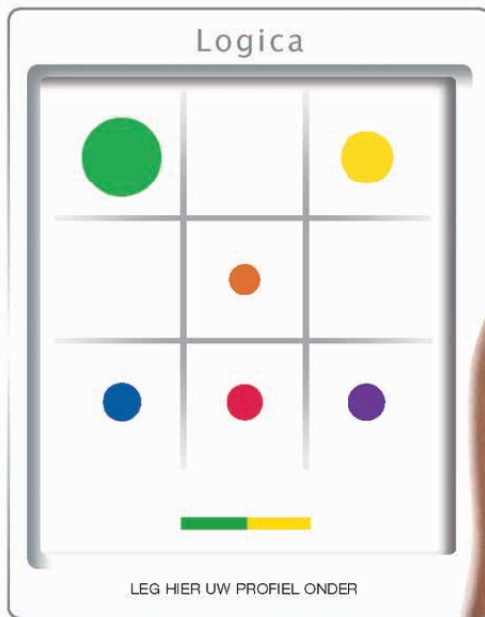
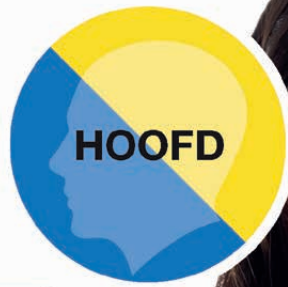
Stelt zich dienstbaar op en creëert binding en veiligheid.
Heeft oog voor symboliek, rituelen en ongeschreven regels.

Heeft u een uitgesproken of brede stijl van leiderschap?

Het aantal kleuren in de logicabalk in combinatie met de grootte van de bollen laat zien hoe uitgesproken uw voorkeuren zijn. Ziet u twee kleuren, dan heeft u sterke voorkeuren en een herkenbare stijl. Ziet u vijf kleuren, dan heeft u een grotere flexibiliteit maar daardoor een minder herkenbare stijl.

In de logicabalk ziet u uw meest dominante drijfveren terug. Het is de volgorde waarin u uw drijfveren gebruikt. Die volgorde laat zien hoe u waarneemt, denkt en doet. Iedere volgorde kan, geen enkele volgorde is op zichzelf beter dan een andere. Op pagina's 26 en 27 kunt u de betekenis van de volgorde van uzelf en uw collega's aflezen.

3 > Denkstijlen



Oranje is flexibel

Oranje staat in het midden van de matrix en heeft wat denkstijl betreft geen uitgesproken voorkeur, maar juist een flexibele stijl. Oranje kan de schakeling maken tussen de rationele, impulsieve en gevoelsmatige denkstijl. De drijfveren die naast oranje in de logicabalk staan, bepalen wat de voornaamste denkstijl is. Oranje-geel maakt vooral rationeel, oranje-groen vooral gevoelsmatig en oranje-rood actie!

GEÏNTERESSEERD? NEEM CONTACT MET ONS OP

Management Drives ambieert hét toonaangevende expertisecentrum te zijn voor het meetbaar en beheersbaar maken van drijfveren binnen teams en teamleiding. De producten van Management Drives worden toegepast in elke (sport-) omgeving en op elk niveau.

De rol van MD als expertisecentrum is driedelig:

- Ontwikkelen van nieuwe inzichten, kennis en programma's rond de drijfveren
- Opleiden van (zelfstandige) professionals en het bouwen van de MD Community
- Faciliteren van professionals bij het toepassen van de producten van Management Drives in de praktijk

Kerncompetentie van Management Drives is het in kaart brengen van drijfveren van **individuen, teams** en **organisaties**. Wij maken drijfveren samen met u zichtbaar, hanteerbaar en bespreekbaar. De Management Drives Sportvragenlijst geeft u inzicht in hoe u en anderen uw drijfveren ervaren. De uitslag geeft handvatten voor uw eigen ontwikkeling en voor de wijze waarop u naar uw omgeving kijkt. Dit zelfinzicht en verbeterde kijk op uw omgeving dragen daarmee bij aan het verbeteren van het functioneren van u als individuele sporter, medewerker, manager, team of teamleiding.

Wij leiden professionals op om onze methodiek praktisch en met diepgang toe te passen. Dit zijn coaches, trainers, HR-professionals, veranderkundigen, managers en zelfstandig adviseurs. Samen met deze partners delen we ervaringen en inzichten, zodat ons product steeds verbeterd en vernieuwd wordt en wordt vertaald naar concrete toepassingen om klanten te helpen.

Wilt u meer weten of zelf opgeleid worden in de Management Drives-methodiek? Neem contact met mij op of kijk op www.managementdrives.com voor de mogelijkheden.



Daar treft u ook informatie over onze dienstverlening en praktijkervaringen van klanten en partners. Tevens kunt u daar ook het boek 'Drijfveren in de praktijk' bestellen (ISBN-nummer 978-90-430-1946-0).

BART LOOIJE
SENIOR CONSULTANT (SPORT)

+31 (0) 614-934 148
b.looije@managementdrives.com

Herenlaan 2
3701 AT Zeist
The Netherlands
+31 (0) 30-63 55 400
www.managementdrives.com

“Mensen vanuit de eigen kracht en eigen identiteit optimaal laten presteren. Dat is waar wij energie van krijgen. Onze producten en diensten dragen hier aan bij.”

