

Driving force

# Vaak is de contrafit belangrijker dan de fit.

Planner

4

5



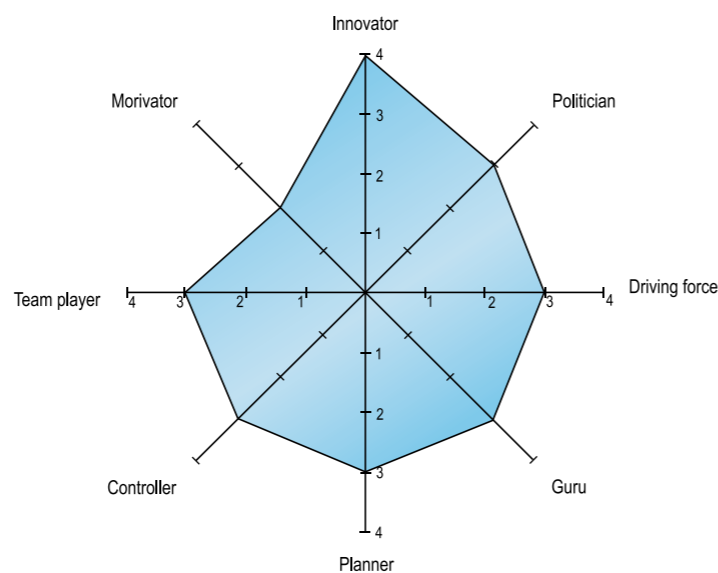
Barbara Röell

Dicke Röell Breedveld is een bureau gericht op executive search. Het bemiddelt voor functies in senior- en managementposities in zowel bedrijfsleven als de non-profit sector. Toen DRB verder wilde professionaliseren, kwamen ze terecht bij Meurs HRM. In samenwerking met Meurs HRM zijn vragenlijsten ontwikkeld die niet alleen de persoonlijkheid van de professional in kaart brengen, maar ook de cultuur waarin de professional graag werkt. Barbara Röell, een van de partners vertelt: We merken dat kandidaten echt wat hebben aan de cultuurtests van Meurs. De mensen waar wij mee te maken hebben, zijn al heel vaak getest, maar vaak niet op het gebied van organisatiecultuur en hun match daarmee. De uitslag van deze test heeft ze wat nieuws te bieden. Het kan echt een eye-opener voor ze zijn."

Aan het cultuurinstrument ligt een theoretisch model ten grondslag gebaseerd op de rollen van Quinn. Typen culturen die onderscheiden worden zijn bijvoorbeeld Beherende cultuur of Zorgzame cultuur. Op professionelniveau onderscheidt het voorkeur voor een bepaalde cultuur en de rol die de professional van nature in een cultuur inneemt. Te denken valt bijvoorbeeld aan de voorkeur voor rollen van Innovator of Controleur.

Bij DRB ontstond de behoefte om de cultuur binnen een managementteam ook met een vragenlijst in kaart te brengen. Hoe denkt het MT van een organisatie over de eigen cultuur en hoe zien de MT-leden hun eigen rol binnen het MT? Quint Dozel en Reinoud van de Wint van Meurs HRM gingen samen met de afdeling Onderzoek aan de slag en ontwikkelden een vragenlijst die dit in kaart brengt. Uiteraard in het Engels, want het gaat vaak om internationale organisaties. Reinoud van de Wint: "Een belangrijke vraag in een selectietraject is: zoek je

iemand die naadloos aan de heersende cultuur aansluit of iemand die juist in staat is om de heersende cultuur te veranderen en kan zorgen voor een cultuuromslag?" Barbara Röell vult aan: "Bedrijven kijken vaak niet verder dan het CV, terwijl wij juist zoeken naar de 'cultuurklik' van de kandidaat: past de kandidaat ook in het team waar hij/zij onderdeel van gaat uitmaken? Vaak zijn mensen op zoek naar een kloon van zichzelf. Dat is prettig samenwerken, want het is veilig en bekend en je weet waar je aan toe bent. Iemand die anders in elkaar steekt kan echter veel meer toegevoegde waarde hebben. Maar het kan ook lastig zijn, als iemand andere zaken vooropstelt, vanuit een ander perspectief werkt, of op



een andere manier te werk gaat. Uit onderzoek bij high performance organisaties blijkt echter dat de meest succesvolle teams het meest divers zijn. Met het instrument van Meurs HRM kunnen we managementteams veel beter adviseren. Het kan bijvoorbeeld gebeuren dat iemand een bedrijf wordt binnengehaald om meer aandacht aan de "menselijke kant" van het bedrijf te schenken. Als daar echter geen ruimte voor gegeven wordt, kan zo'n MT-lid het erg moeilijk krijgen. Ze krijgen dan het gevoel alsof je een olifant door de modder moet sleuren". Meestal komt dat doordat er sprake is van contrafit. De vraag kan ook vanuit het MT komen: hoe komt het dat wij als MT niet in staat zijn om de organisatiecultuur te veranderen? Of waarom zijn wij niet in staat om bepaalde medewerkers of collega's te binden?"

## "Het begrip 'contrafit' kan veel verhelderen voor het MT"

Barbara vertelt verder: "De vragenlijst heeft niet alleen als doel om inzicht te geven in de cultuur van het MT en de afzonderlijke rollen van de MT-leden, maar vooral om het gesprek tussen de MT-leden op gang te brengen. Bijzonder is dat MT-leden vaak openstaan voor ons als externe adviseurs als het gaat over de analyse van de eigen cultuur, maar ook om het benoemen van de bijhorende kwaliteiten en valkuilen. We hebben ervaren dat het instrument kan bijdragen

aan een verdieping van het functioneren van het team." "Het interessante is dat als de leden van een managementteam begrijpen hoe het team is samengesteld en hoe de leden onderling de cultuur bepalen en de rollen verdelen, ze meer openstaan voor nieuwe collega's die daadwerkelijk vernieuwing brengen. Belangrijk is wel dat mensen zich authentiek gedragen: ze handelen vanuit hun kernwaarden en nemen hun natuurlijke rol op zich."

Het begrip 'contrafit' kan veel verhelderen voor het MT. Het kan echter alleen maar werken als iemand ook de invloed en de ruimte krijgt. Barbara: "Het interessante is, dat als professionals dat eenmaal doorhebben, er veel meer mogelijkheden voor ze zijn. Ze hebben bijvoorbeeld een negatief beeld van de energiesector: veel processen, stoffig. Maar als het MT erachter staat en het bedrijf wil veranderen, kan een resultaatgerichte manager heel veel succes boeken en heeft dan echt een toegevoegde waarde. " <