

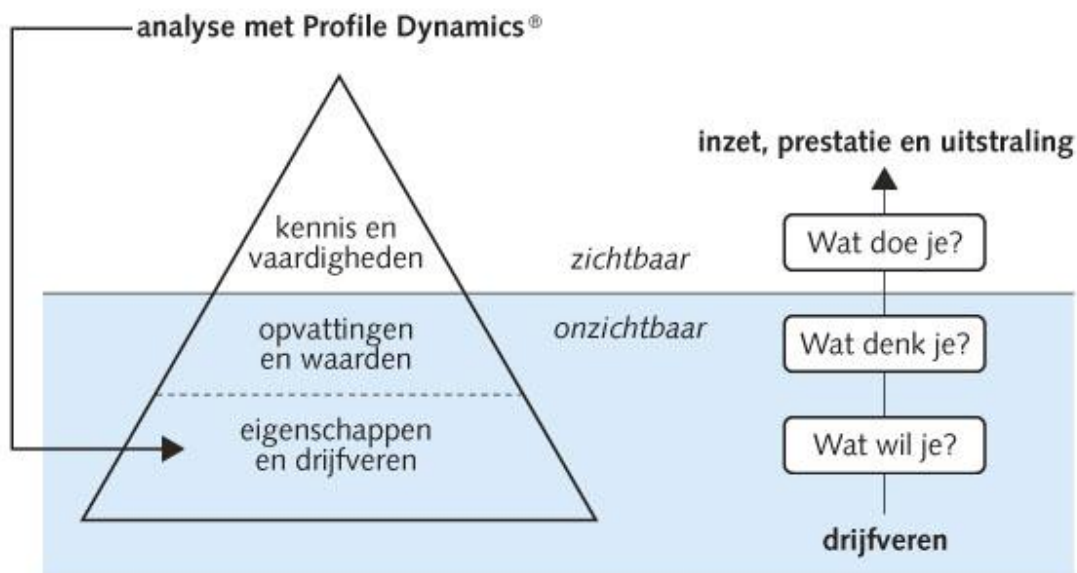
Profile Dynamics® – *Brengt Organisaties in Beweging*

De drijvende kracht

Waarom doen mensen zoals ze doen? Wat drijft hen? Als we die vraag kunnen beantwoorden hebben we een belangrijke sleutel in handen om mensen te motiveren, ze meer voldoening te geven in hun werk, de sfeer te verbeteren en hun betekenis voor de organisatie te vergroten.

Profile Dynamics® is speciaal ontwikkeld voor analyse van de drijfveren van individuele mensen, maar ook van teams en afdelingen en zelfs volledige organisaties. Drijfveren die bepalen hoe mensen hun werk doen, met wie ze wel en niet willen samenwerken, de soort leiderschapsstijl die ze ontwikkelen en de manier waarop ze communiceren met anderen. Het maakt duidelijk waar mensen energie van krijgen in hun werk en wat energie kost, of ze makkelijk meegaan in veranderingen of zich daartegen verzetten en hoe besluitvaardig ze zich kunnen opstellen.

Profile Dynamics® biedt inzicht in de onderliggende waardensystemen die mensen hanteren en die grotendeels hun denken en gedrag bepalen, maar dat is niet het enige. Het geeft tevens de mogelijkheid om deze praktisch te benutten. Een sleutel tot succes om de organisatie en de mensen die er werken beter op elkaar af te stemmen, de werksfeer te verbeteren en de organisatie op een hoger plan te brengen. Er zijn vele toepassingen mogelijk.



Het ijsbergmodel van McClelland laat zien hoe onzichtbare drijfveren de basis vormen van onze normen en waarden en tot uiting komen in zichtbaar gedrag. Analyse van deze drijfveren biedt de mogelijkheid om mensen gericht te motiveren en hun inzet en prestatie te bevorderen.

Doeltreffende analyse

De analyse vindt zijn oorsprong in het gedachtegoed van de Amerikaanse docent psychologie dr. Clare W. Graves. Hij onderscheidde zeven intuïtief herkenbare waardensystemen die het denken en doen van mensen bepalen. De affiniteit die we hebben voor deze waardensystemen verschilt van mens tot mens en wordt gemeten met een speciaal daarvoor ontwikkelde analyse.

De zeven drijfveren en de daarmee samenhangende waarden en gedrag worden aangegeven met elk een eigen kleur. In de praktijk blijken de waardensystemen die mensen hanteren redelijk constant in de tijd, alhoewel het voorkomt dat verandering van omgeving en levenservaringen tot verschuivingen leidt.

Beschrijving van de zeven waardensystemen

■ Paars

Mensen met een sterke paarse voorkeur hechten veel waarde aan de groep waarvan ze deel uitmaken. Dat kan familie zijn, maar ook het werk of de geloofsgemeenschap. Tradities spelen daarin een belangrijke rol. Er is veel waardering voor wat historisch is opgebouwd. De groepsleden zijn trots op hun gezamenlijk ontwikkelde identiteit die vorm krijgt in symbolen en tradities. Er is weinig behoefte om zich individueel te doen gelden. De paarse leider bepaalt de koers en staat hoog in aanzien bij de gemeenschap. Dit leiderschap is gebaseerd op wijsheid en ervaring. De leden zijn loyaal en trouw en voelen zich diep met elkaar verbonden. Dat geeft een sterk gevoel van saamhorigheid en biedt zekerheid en bescherming tegen een mogelijk vijandige buitenwereld.

kwaliteiten	opofferingsgezind, toewijding, natuurlijke verbondenheid
valkuilen	behoudend, weinig kritisch, dogmatisch

Voorbeelden

Het ceremonieel rond het overlijden van een paus en het kiezen van een nieuwe leider in de R.K. kerk is een sterk voorbeeld van paarse traditie en symboliek. Maar ook bedrijven of families kunnen een sterk paars karakter hebben met een eigen identiteit en eer: denk bijvoorbeeld aan het vroegere Philips dat goed zorgde voor zijn werknemers, die zeer trots waren op het bedrijf, of de Kennedy's, of families waarvan de zonen generaties achtereen huisarts of priester worden.

■ Rood

Rood staat voor kracht, snelheid en lef. Mensen met een sterk rode voorkeur verdelen de wereld in voor- en tegenstanders en staan klaar om hun positie te bevechten. Zij hechten aan respect en verwachten sterk en duidelijk leiderschap. Vaak trekken ze zelf de leidersrol naar zich toe. Rood is alert en wantrouwend naar de wereld om zich heen: "Het is ieder voor zich en als ik wacht op de aanval kan ik wel eens te laat zijn en het onderspit delven". Dit leidt tot aanvallend, snel en impulsief denken en handelen. Er is weinig schaamte- of schuldgevoel over de gevolgen daarvan voor andere mensen, "die moeten maar voor zichzelf opkomen". Crises en conflicten horen bij het leven en de rode man of vrouw is dan ook sterk stressbestendig. De rode leider is beducht op aanvallen op zijn positie en zal daarom ondergeschikten met wantrouwen bekijken: verdeel-en-heers is een typisch rode leiderschapstijl. Om

diezelfde reden zal rood leidinggevend en wantrouwen, maar toch zijn best doen om in de gunst te komen bij de leiding om zo een goede positie te verwerven. Naar gelijken is rood trouw en loyaal: "Samen zetten we de schouders eronder en kunnen we de vijand aan".

kwaliteiten kracht, leiderschap, daadkracht, snelheid
valkuilen onvoorspelbaar, egocentrisch, hardvochtig, confronterend

Voorbeelden

Het archetype van rood vinden we in Machiavelli die van mening was dat macht en kracht, bedrog en geweld de grondslag vormen van succes en roem van de staat. Robert Mugabe van Zimbabwe is een duidelijk voorbeeld van een hedendaagse rode leider die er veel aan gelegen is om zijn macht te behouden, en ook "Iron Lady" Margareth Thatcher had onmiskenbaar rode trekken.

■ Blauw

De blauwe mens houdt van orde, regelmaat en duidelijkheid. Dat schept structuur waarbinnen de eigen taken goed en zorgvuldig kunnen worden verricht. Blauw levert degelijk en goed doortimmerd werk en weet dit ook bij anderen te waarderen. Mensen met een hoog-blauwe score hebben een sterk verantwoordelijkheidsgevoel. Eerlijkheid staat hoog in hun vaandel en zij hanteren strakke normen en waarden: niet alleen voor zichzelf, maar ook voor anderen. Ze zijn rechtvaardig, soms op het strenge af, hardwerkend en geven niet snel op. Ze willen wel dat anderen daar ook oog voor hebben en krijgen graag erkenning voor hun inzet en discipline. In het wereldbeeld van blauw is ordening nodig om chaos te beteugelen: als iedereen daarvan doordrongen is en trouw is aan het systeem dan loopt de zaak op rolletjes. Daarbij past ook dat er controle op naleving van regels moet zijn en dat overtreding ervan consequenties heeft en niet onbestraft kan blijven. Ook religies kennen vaak een sterk blauwe insteek in de vorm van strenge regels, straf, orde en tucht en beloning voor gehoorzaamheid. Mensen met hoge blauwscores zijn in de regel zuinig en hechten weinig aan luxe of uiterlijk vertoon: nuttig maar spaarzaam gebruik van geld en middelen vinden we bij hen vaak terug.

kwaliteiten secuur, orde, discipline, betrouwbaar, eerlijk
valkuilen streng, vasthoudend aan regels, niet geneigd tot verandering

Voorbeelden

Blauwe eigenschappen vinden we veel in de financiële sector: de belastingdienst, accountancy en financiële afdelingen. Maar ook bijvoorbeeld in wetgeving en -handhaving (politie) en in strenge geloofsgemeenschappen, waar eerlijkheid, zorgvuldigheid, en betrouwbaarheid, straf en beloning belangrijk zijn. In organisaties vinden we deze kleur veelvuldig terug in een bijpassende ingetogen huisstijl.

■ Oranje

Oranje is de kleur van de doelmatigheid. Mensen met een hoge oranje score gaan voor het resultaat, de winst en het persoonlijke succes en willen daar ook erkenning voor. Het resultaat mag gezien worden: luxe, mooie kleding, design interieurs en fraai aangelegde tuinen duiden op een sterk oranje motivatie. Men ziet eerder kansen dan bedreigingen en is ook bereid om risico's te nemen om deze kansen te benutten. Dat vraagt om strategisch slim spel, waarbij er meerdere wegen zijn die naar Rome leiden.

Oranje is flexibel en zal doen wat nodig is om het gewenste resultaat binnen te halen, waarbij het credo “het doel heiligt de middelen” ver doorgevoerd kan worden. De insteek van oranje is competitief en dat maakt dat deze mensen vaak moeite hebben met het delen van succes, regels als belemmerend kunnen ervaren en ook een sterke focus hebben op de korte termijn. Oranje wil erkenning voor wat ze bereiken en wil gezien worden, is vaak expressief, prettig in de omgang en oogt goed verzorgd.

kwaliteiten succesvol, doelmatig en efficiënt, flexibel
 valkuilen overvraagt, winst ten koste van, statusgericht

Voorbeelden

Oranje is de kleur van het succesvolle ondernemerschap in brede zin. Winst en succes behalen op basis van een slimme strategie en het handig benutten van kansen zijn typisch oranje motieven. De sterkst groeiende en meest succesvolle ondernemingen kennen veelal een sterk oranje motivatie.

■ Groen

Oog voor de medemens en invoelend vermogen is typerend voor mensen met een hoog groene score. Groen hecht aan het groepsgebeuren, goed overleg en onderlinge communicatie. Pas als iedereen zich lekker voelt en de sfeer goed is, kan er optimaal gepresteerd worden. De groene mens is er dan ook veel aan gelegen om dit met elkaar te bewerkstelligen: er wordt veel gepraat, waarbij men emoties niet uit de weg gaat en besluiten worden bij voorkeur met consensus genomen. Dat maakt dat de besluitvaardigheid wel eens onder druk kan komen staan. Mensen met een hoog groene score houden er over het algemeen niet van om zelf op te vallen en kunnen ook bij anderen het afwijken van de groepsnorm maar matig waarderen. Groen gaat voor harmonie: problemen tracht men op te lossen, maar liever worden conflicten vermeden en probeert groen de vrede te bewaren. Credo: “Alle mensen zijn gelijk”.

kwaliteiten warm, inlevend, hulpvaardig, harmonie, consensus
 valkuilen te soft, weinig besluitvaardig, conflictmijdend, weerstand tegen individueel succes

Voorbeelden

Groen vinden we sterk terug in mensen en organisaties met een zorgend karakter, zoals in ziekenhuizen en verzorgingstehuizen, maar ook in het onderwijs en organisaties die op een of andere wijze de situatie in de wereld willen verbeteren, zoals bijvoorbeeld Artsen Zonder Grenzen.

■ Geel

Geel is de kleur van individuele vrijheid en onafhankelijkheid, van onderzoek en analyse, origineel en oorspronkelijk. Mensen met een hoge gele score zoeken autoriteit in zichzelf, gaan hun eigen gang en kunnen daardoor gereserveerd of eigenwijs overkomen. Zij komen vaak met creatieve oplossingen die schijnbare tegenstellingen kunnen verenigen in eenvoudige en heldere win-win oplossingen. Ze houden ervan om zaken breed en over grenzen te overdenken en de hogere systematiek te doorgronden. Het inzicht dat daarmee verkregen wordt biedt ruimte voor echt werkende oplossingen voor de lange termijn. Geel is open en tolerant naar andere waarden, zonder zich daarmee te vereenzelvigen. Men zoekt naar de kern, de waarheid, de beste oplossing. De gele mens is dan ook kritisch en wil op basis van argumenten overtuigd worden. Gele leiders zijn in staat het beste uit hun mensen te halen door ze de vrijheid te bieden om hun eigen talenten te ontplooiën, zonder dwang op resultaat of discipline. Omdat geel eerst wil begrijpen kan besluitvorming en handelen lang op zich laten wachten. De gele denkracht

kan door de buitenwereld ook als lastig en ingewikkeld ervaren worden. Geel ziet de complexiteit en erkent dat het eigen denken en handelen niet alleen consequenties heeft voor de directe omgeving en op de korte termijn, maar breed kan uitwerken over een lange periode. De hang naar onafhankelijkheid en vrijheid mag geen schade brengen aan het totaal; geel beperkt zich tot wat nodig en passend is. Dat kan sober zijn, maar als de situatie erom vraagt kan elke uiting (ook luxe) of type gedrag ingezet worden.

kwaliteiten open, innovatief, creatief, vrij, motiverend leiderschap, dringt door tot de kern
valkuilen complicerend, chaotisch, gereserveerd, eigenwijs, kritisch

Voorbeelden

Het Verlichtingsdenken is een typisch geel verschijnsel. Waarheidsvinding in plaats van geloven; op basis van waarnemingen en analyse begrip krijgen waarmee verklaard en voorspeld kan worden. Hoog geel vinden we ook bij startende bedrijven in innovatieve sectoren, zoals de biotechnologie en ICT.

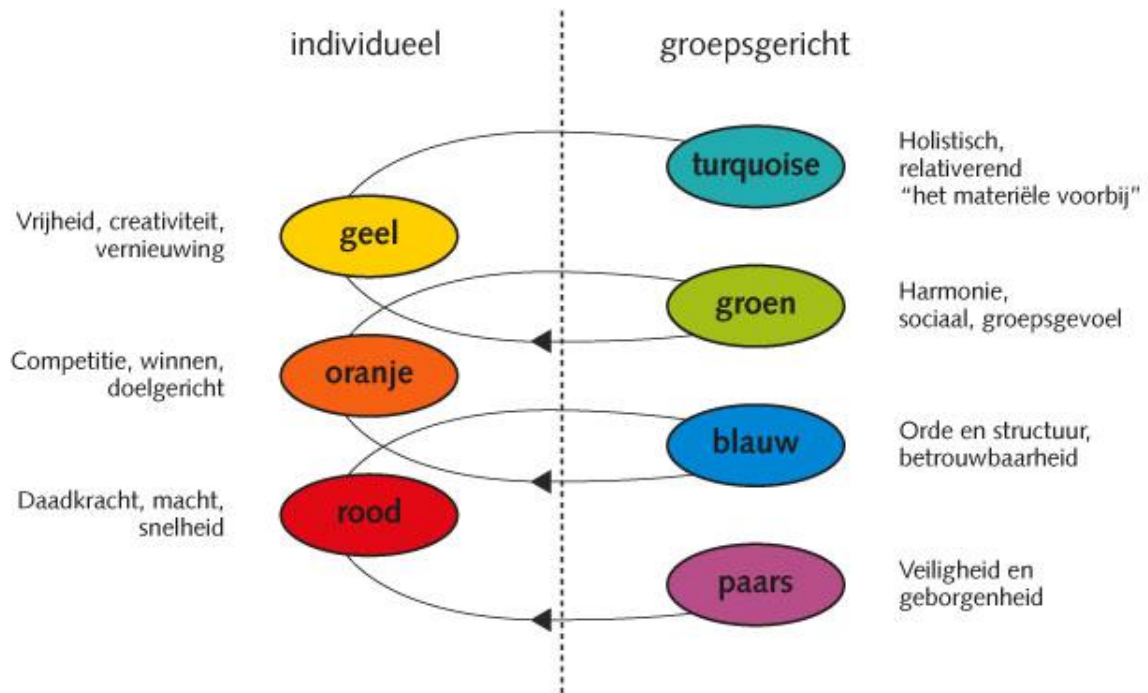
■ Turkoois

Turkoois ziet dat alles op aarde in samenhang met elkaar beweegt en weet zich onderdeel van dit grote geheel. Dit inzicht wordt verkregen door het integreren van intuïtief voelen en weten: "Het leren begrijpen van het ritme van alle leven, waar wij maar een klein onderdeelje van zijn, en haar stroom leren kennen". Het integreren van alternatieve geneeswijzen in de reguliere medische wetenschap is hiervan een voorbeeld. "Niet een enkel proces of orgaan, maar het totale fysieke, geestelijke en mentale functioneren van de mens in samenhang met de omgeving, op zowel micro- als macroniveau, is bepalend voor de gezondheid". Het individu is maar een klein onderdeel in de grote, totale dynamiek van een naar orde strevend systeem. Dit totale systeem begrijpen en dienen, bijvoorbeeld door minimalistisch leven, dient ook het zelf als onderdeel daarvan. Turkoois is niet bang voor de complexiteit en onzekerheden van het geheel, maar verheugt zich erin als een natuurlijk en vanzelfsprekend uitgangspunt. Geld, status en macht zijn irrelevant en dagelijkse beslommeringen zijn onbelangrijk. Turkoois kan daardoor goed relativeren. De buitenwereld ervaart deze mensen vaak als vreemd, zweverig en weinig concreet.

kwaliteiten holistisch, mondiaal, eenvoud, sober, relativerend, onbaatzuchtig
valkuilen weinig concreet, geen realiteitszin, vaag, wereldvreemd

Voorbeelden

Turkoois is in ontwikkeling en nu nog zeldzaam. Het wordt gezien bij enkele individuen. Daar waar (exacte) wetenschap verbinding zoekt met intuïtie is bijvoorbeeld sprake van turkoois.



De drijfveren ontwikkelen zich in een spiraal die pendelt tussen individueel en meer groepsgericht. Zo is men in de paarse groep veilig en geborgen, maar als individu onzichtbaar. Hieruit ontwikkelt zich de rode behoefte om zich te onderscheiden en respect te verdienen met macht en kracht, hetgeen leidt tot agressieve chaos die beteugeld moet worden met blauwe orde en structuur, en zo verder. In deze hiërarchie worden de eerdere drijfveren begrepen door de latere, maar omgekeerd is dat niet zo.

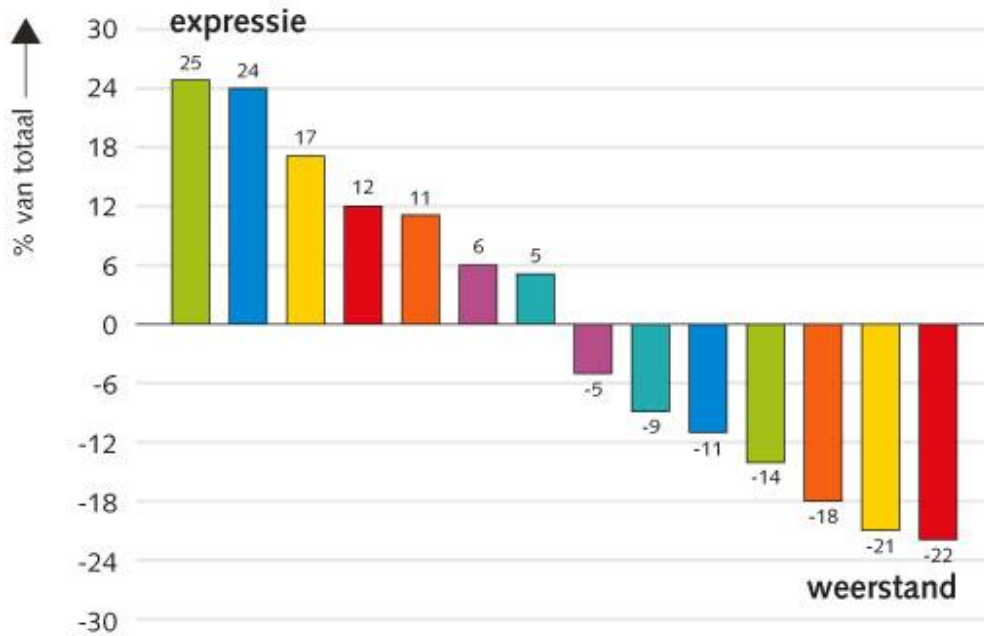
Metten is weten

De Profile Dynamics® analyse bestaat uit een eenvoudige vragenlijst. U vindt deze op het internet en het invullen ervan neemt gemiddeld ongeveer 20 - 30 minuten in beslag. De speciale software analyseert uw antwoorden en verwerkt uw persoonlijke profiel in een grafiek.

Let wel dat u zich nooit helemaal in één kleurtypering zult herkennen. Ieder mens is uniek en het is juist de combinatie van de kleuren die uw persoonlijkheid tekent. Ook wijzen wij u erop dat er geen 'goede' of 'foute' profielen zijn. Elke kleur kent zijn kwaliteiten, maar ook valkuilen, en heeft zijn eigen omgeving nodig om tot volledige bloei te komen.

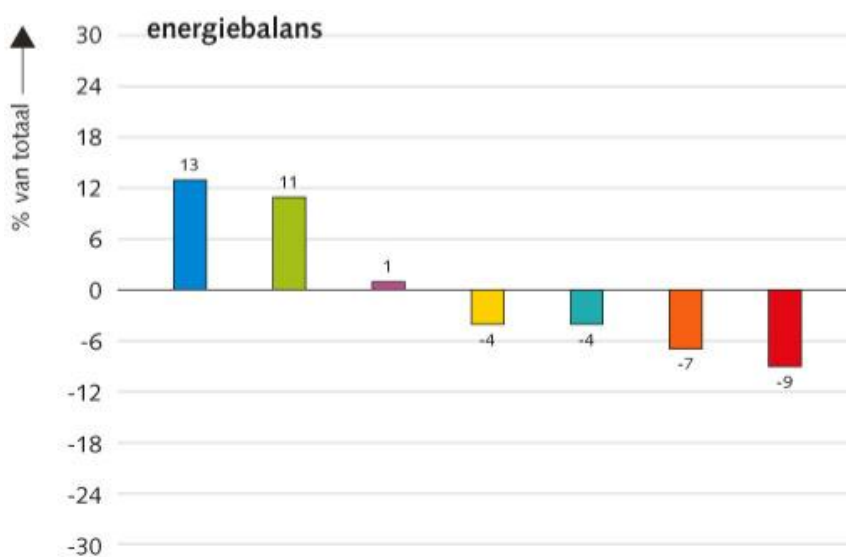
Wellicht biedt het profiel meer inzicht in uw relatie met anderen en krijgt u een beter beeld van uw huidige werksituatie, of geeft het u ideeën voor een loopbaan die beter bij uw persoonlijkheid past.

De expressie in de grafiek (links) op de volgende pagina geeft aan in welke volgorde van voorkeur iemand denkt en handelt, terwijl de weerstand laat zien wat negatieve gevoelens oproept en energie kost.



Het hier getoonde profiel hoort bij iemand die houdt van omgang met andere mensen en een goede onderlinge werksfeer (groen), maar ook oog heeft voor orde, structuur en regelmaat (blauw). Een betrouwbare en nauwgezette teamspeler. De weerstand laat zien dat deze persoon moeite heeft met conflicten (rood) en zich kan verzetten tegen nieuwe initiatieven en verandering (geel).

De energiebalans laat zien welk van de waardesystemen in het profiel per saldo de meeste energie opleveren (hier blauwe structuur en regelmaat en groene sociale cohesie) als wel energie kosten (hier rode conflicten en te sterke druk op resultaat en prestatie van oranje).



Samenwerking en spanningen

Tussen de waardensystemen bestaan fricties. Zo ergert het naar harmonie strevende groen zich bijvoorbeeld aan de agressie van rood en heeft het naar vrijheid en autonomie strevende geel grote moeite met de beperkende regelzucht van blauw. Deze fricties maken dat mensen met verschillende drijfveren minder goed met elkaar uit de voeten kunnen en dat mensen met gedeelde waarden elkaar beter begrijpen en makkelijker met elkaar samenwerken. Ook kunnen hoge scores op conflicterende drijfveren binnen eenzelfde profiel duiden op sterke interne conflicten en een gevaar op energieverlies en burn-out betekenen.

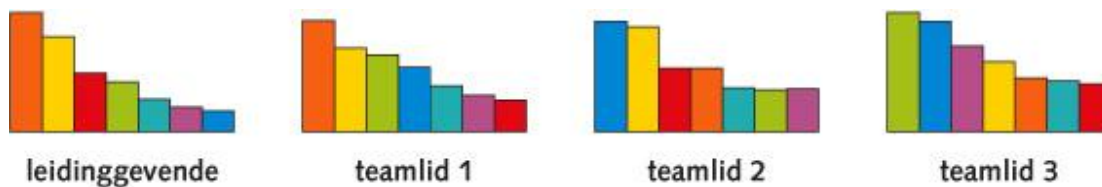
Groei en ontwikkeling

Het unieke van Profile Dynamics® is niet alleen dat het drijfveren nauwkeurig en objectief meet, maar tevens diverse praktische handvatten biedt om het functioneren van organisaties te verbeteren. Er zijn meerdere verschillende niveaus waarop organisaties de kennis van persoonlijke drijfveren kunnen inzetten voor ontwikkeling en groei, zowel van de individuele werknemer als van de organisatie in zijn geheel.

voorbeeld groepsprofiel



In dit voorbeeld zien we dat geel (creativiteit en vernieuwing) een belangrijke gemeenschappelijke drijfveer is van de groep en dat het resultaat telt (oranje). Daarbij heeft men ook oog voor de werksfeer (groen). Per saldo levert geel de meeste energie op. Er is een grote weerstand tegen te starre en strenge regels (blauw), behoudzucht (paars) en agressie en conflicten (rood).



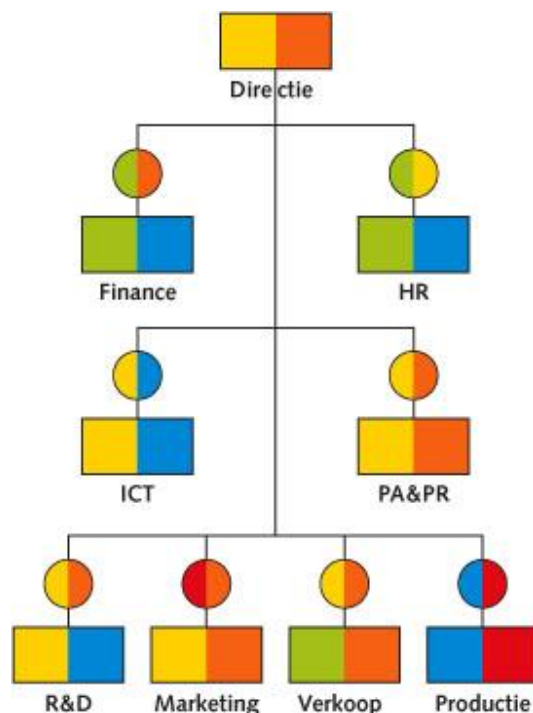
Als we de individuele profielen vergelijken, zien we dat alle teamleden drijfveren gemeenschappelijk hebben met de leidinggevende, behalve teamlid 3. Deze meer sociale (groen) en nauwgezette persoon past niet in het team en kan het alleen vinden met teamlid 2 vanuit de ordenende drijfveer (blauw); een drijfveer die in de totale groep juist op veel weerstand kan rekenen (zie boven).

Persoonlijke profilering

De Profile Dynamics® analyse geeft inzicht in persoonlijke voorkeuren en laat zien of iemand geschikt is voor een bepaalde functie of past binnen een bestaand team, of hij of zij een persoonlijk coachingstraject behoeft of misschien elders beter op zijn of haar plaats is. De objectieve en neutrale uitslag maakt dit inzichtelijk en bespreekbaar en helpt om persoonlijke wensen enerzijds, en de mogelijkheden en behoeften van de organisatie anderzijds, op elkaar af te stemmen. Belangrijke toepassingsgebieden zijn bijvoorbeeld werving en selectie, management development, mobiliteit, outplacement en re-integratie.

Organisaties versterken

Op dezelfde wijze als met teams kunnen we ook afdelingen en zelfs complete organisaties doorlichten. In de weergave hiernaast ziet u de profielen van diverse afdelingen in een organisatie. In één oogopslag is duidelijk waar de organisatie goed aansluit bij haar mensen en waar de knelpunten zich bevinden. Ook is helder of het profiel van de afdelingen strookt met de aard van het werk. Dit biedt aanknopingspunten voor verandermanagement en stroomlijning van de organisatie.



In bovenstaand voorbeeld is te zien dat de afdelingen en hun profielen goed aansluiten bij het type werkzaamheden en dat de meeste leidinggevenden een goede match hebben met zowel de afdeling als met het managementteam. Alleen met de productieafdeling is dit niet het geval, hetgeen problemen kan geven tussen de directie en het afdelingshoofd Productie. De afdeling zal daarbij partij kiezen voor het eigen afdelingshoofd dat hiermee wel een goede aansluiting heeft.



Referenties

1. Clare W. Graves, Human Nature Prepares for a Momentous Leap, The Futurist, April 1974, pages 72-85.
2. Don E. Beck and Chris C. Cowan, Spiral Dynamics – Mastering Values, Leadership and Change (1996)
3. Hans Versnel and Hans Koppenol, Managing Drives (2002).

Meer informatie over het werk en het gedachtegoed van Clare W. Graves vindt u op de website www.clarewgraves.com. Meer informatie over Profile Dynamics® vindt u op www.profiledynamics.nl.