

In samenwerking met:



**Personal Profiler**

# Knowing yourself

**Anoniem Anoniem**

Anoniem  
13-04-2018



## Welkom bij Profile Dynamics®

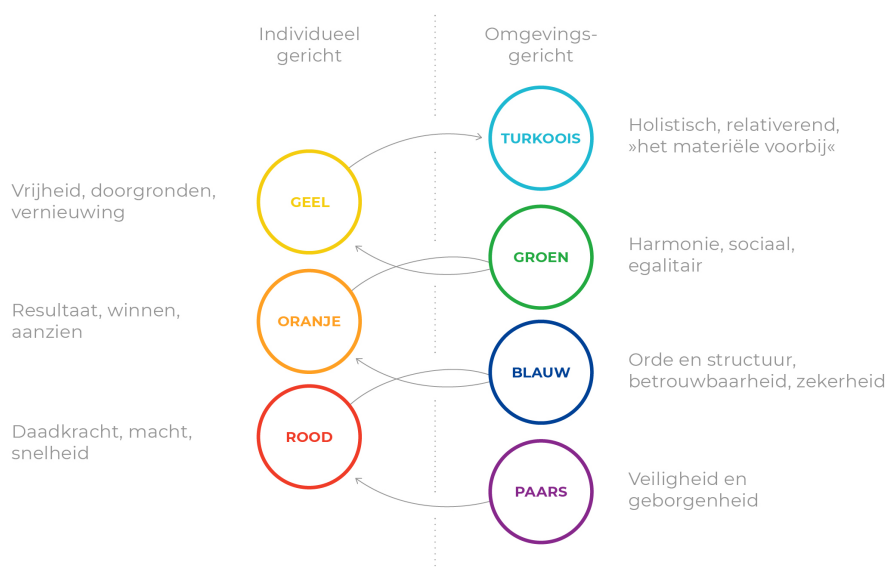
In dit rapport tref je jouw persoonlijke Profile Dynamics® profiel aan. Dit is samengesteld op basis van je antwoorden op de Profile Dynamics® Analyse vragenlijst. Het geeft jouw scores weer op zeven verschillende denk- en gedragssystemen, die elk worden aangegeven met een kleur. De betekenis van de scores in je profiel wordt nader toegelicht in een beschrijving op maat. Deze omvat een bespreking van jouw drijfveren en motivatie, weerstanden tegen invloeden van buiten af en gaat in op de omgeving die jou het beste past.

### De Profile Dynamics® analyse

De Profile Dynamics® analyse is gebaseerd op het ontwikkelingsmodel van de Amerikaanse hoogleraar psychologie Clare W. Graves (1914-1986), die net als zijn tijdgenoot Abraham A. Maslow wordt gerekend tot de stroming van de humanistische psychologie.

In Graves' visie heeft de mens zich in de evolutie volgens een vast patroon aangepast aan de steeds complexer wordende omgeving. Hij onderscheidde zeven intuïtief herkenbare psychologische waardenstelsels.

Deze staan hieronder grafisch weergegeven:



*Figuur 1: De spiraalsgewijze ontwikkeling van drijfveren in de mens (bron: Beck & Cowan, 1996)*

De waardensystemen die Graves in zijn model heeft omschreven zijn veelomvattend en behelzen het complete wereldbeeld van mensen; hun persoonlijkheid, drijfveren en motivatie, en hoe deze zich uiten in overtuigingen, denkwijzen en zichtbaar gedrag. Al deze aspecten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De beschrijvingen omvatten dan ook drijfveren en motivatie, denkbeelden, overtuigingen en gedrag.

De Profile Dynamics® analyse laat zien in hoeverre jij je identificeert met de waardensystemen uit het ontwikkelingsmodel van Graves (Expressie), dan wel in hoeverre jij je stoort aan een overmaat van waardensystemen (Weerstand). De analyse is gericht op de werksituatie, maar het is goed denkbaar dat jij je er ook in andere situaties herkent. Achterin het rapport vind je een algemene beschrijving van de zeven waardensystemen.

## **Jouw persoonlijke rapport**

De Expressie-grafiek geeft aan welke waarden jij hanteert in je werksituatie en mogelijk ook in jouw dagelijkse leven. Hoe hoger de score, hoe sterker jouw voorkeur voor de betreffende denk- en handelwijze. Uit de Weerstand-grafiek lees je af met welke handelwijzen en typen gedrag je meer moeite hebt. De energiebalans laat zien welke omgeving het best past bij jouw profiel.

## **Herkenbaarheid**

Over het algemeen vinden lezers de beschrijvingen zeer herkenbaar. Maar, een model is geen mens en we hebben dan ook niet de pretentie om je hier te vertellen wie je bent. Wel kan de analyse inzicht geven in de waardensystemen en drijfveren die jouw voorkeur hebben. Daarnaast wordt duidelijk in welke cultuur je goed of minder goed kunt aarden, en met wie je als vanzelf, of juist minder makkelijk, zult samenwerken.

Mogelijk vind je bepaalde omschrijvingen herkenbaarder dan andere. Zo kunnen waardensystemen bijvoorbeeld tegengestelde aspecten hebben, of elkaar juist versterken. Lees de toelichtingen daarom ook in relatie tot elkaar. Mogelijk herken je inwendig gevoelde spanningen waar je hoog scoort op drijfveren met tegengestelde kenmerken. Herken jij je minder goed in een beschrijving? Leg deze dan ook eens voor aan een collega of familielid. Mogelijk herkennen zij dit beter en heb je een 'blinde vlek' te pakken. Of je denkt 'ja natuurlijk, dat is toch normaal', of 'dat vindt toch niemand leuk?'. Lees dan ook eens het rapport van een collega. Je zult zien dat andere mensen heel andere zaken belangrijk of ergerlijk vinden dan jezelf.

## **Geen goed of fout**

Tenslotte willen we je erop wijzen dat er geen 'goede' of 'foute' profielen zijn. Elk waardensysteem kent zijn kwaliteiten en valkuilen, én heeft zijn eigen omgeving nodig om tot volle bloei te komen. Het profiel biedt inzicht in jouw eigen drijfveren, in jouw relatie met anderen en je krijgt een beter beeld van de functie of loopbaan die het best bij jouw persoonlijkheid past. Ieder mens is uniek en het is de combinatie van de kleuren die jouw persoonlijkheid tekent.

Zoek je meer informatie?

Kijk dan ook eens op [www.profiledynamics.nl](http://www.profiledynamics.nl)

Persoonlijk profiel van **Anoniem Anoniem**  
Organisatie **Anoniem**  
Afdeling **Anoniem**  
Functie **Anoniem**  
Datum **13-04-2018**

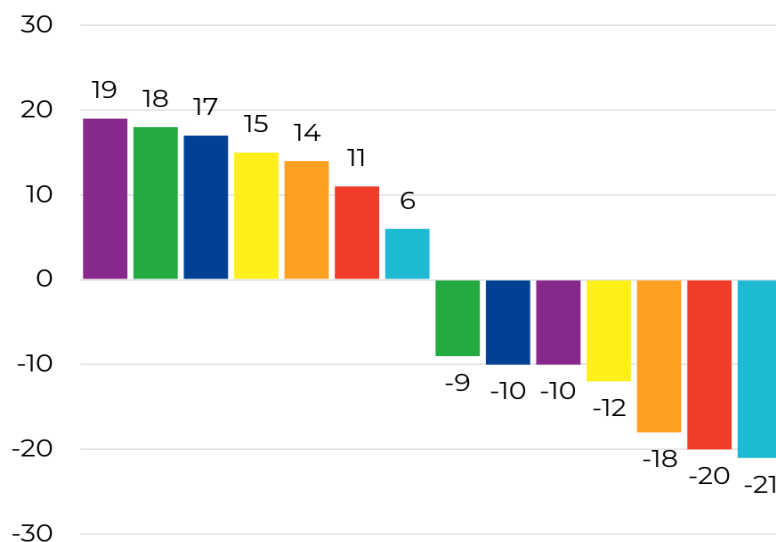
## Expressie- en Weerstandgrafiek

### Jouw persoonlijk profiel

Hieronder vind je jouw persoonlijk profiel. Aan de linkerkant, met de staven naar boven, zie je jouw Expressie en aan de rechterkant, met de staven naar beneden, zie je jouw Weerstand.

#### Anoniem Anoniem...

- vindt enige vertrouwdeheid op het werk en binding met de organisatie wel plezierig
- hecht aan sociale contacten
- vindt regels, afspraken en structuur best belangrijk
- heeft wel wat affiniteit met nieuwe ontwikkelingen en analyse
- vindt resultaat en waardering daarvoor niet onbelangrijk
- vindt betoond respect en een eigen territorium niet zo belangrijk
- heeft niets met relativering 'op een hoger plan'

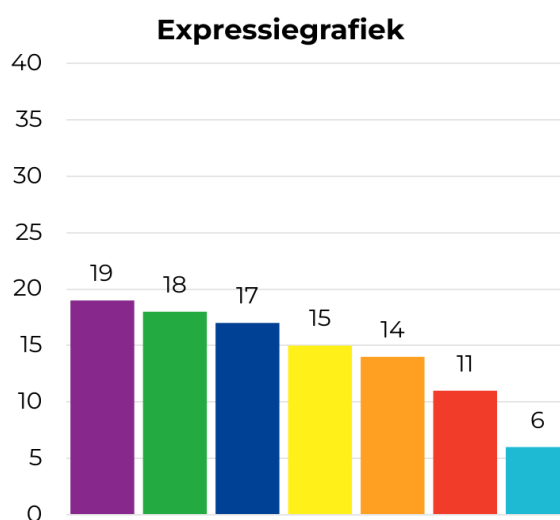


- houdt niet van zweverige praat van onpraktische aard
- heeft moeite met bazig gedrag en rauw machtsspel
- vindt het niet leuk als competitie doorschiet in prestatiedwang
- vindt verandering en steeds iets nieuws niet erg vervelend
- heeft weinig tot geen moeite met behoudende mensen en culturen
- vindt regels en structuur niet al te hinderlijk
- heeft weinig moeite met een consensus- en overlegcultuur

## De Expressie-grafiek

### Jouw waarden en drijfveren

De Expressie-grafiek laat zien welke systemen en drijfveren voor jou belangrijk zijn en waar je minder belang aan hecht; die voorkeuren werken door in jouw denken en doen (en zijn dus ook herkenbaar voor jouw omgeving). Hoge waarden geven aan dat de eigenschappen van dat systeem sterk bij jou zijn ontwikkeld, lage waarden heb je minder mee. In het middengebied (10-20) spreken we van een gematigde dosis. Deze drijfveren zijn niet heel nadrukkelijk maar wel merkbaar aanwezig. We noemen zulke waarden functioneel. Hieronder leggen we uit wat dit voor jou betekent.



### Korte typering: een warm en sociaal familiemens

Je hebt een enigszins uitgesproken, maar ook veelzijdig profiel. Dat betekent dat je zaken vanuit verschillende invalshoeken kunt bekijken en makkelijk schakelt tussen waardensystemen. Het profiel laat zich kortweg typeren als dat van een warm en sociaal familiemens. Het toont een lichte voorkeur voor de waardensystemen Paars, Groen, Blauw en Geel. Minder uitgesproken, maar wel nog merkbaar aanwezig in je profiel scoren de waardensystemen Oranje en Rood. Dat betekent dat je ook deze waarden functioneel kunt inzetten waar dat nodig is. In de onderstaande toelichting lees jij wat de scores in jouw profiel betekenen.

Je voorkeur gaat uit naar de omgevingsgerichte waardensystemen Paars, Groen en Blauw. Je hecht grote waarde aan het samen functioneren binnen een groter geheel. Het belang van de anderen en de groep of het systeem als geheel staan bij jou hoog in het vaandel. Je hebt minder behoefte om je persoonlijk te doen gelden en hecht relatief weinig waarde aan materiële zaken. Je houdt er ook niet van als mensen respectloos optreden naar anderen, zich arrogant opstellen en geen oog hebben voor het belang van de groep, de samenleving of het systeem en de organisatie.

---

“

*Onze loyaliteit naar elkaar zorgt voor binding en vertrouwen.*

## **Binding en vertrouwen**

De duidelijke aanwezigheid van Paars in je profiel geeft aan dat je waarde hecht aan het je 'thuis' voelen in een gemeenschap, bijvoorbeeld je gezin, een kerkgenootschap of de organisatie waar je werkt. Het gaat je om het vanzelfsprekende en vertrouwde gevoel dat je 'erbij hoort' als loyaal lid van 'de club'. Vanuit je paarse drijfveer hecht je aan tradities als gezamenlijke jaarlijkse vieringen en symbolen die de identiteit van de gemeenschap verbeelden (bijvoorbeeld een familiewapen, bedrijfslogo of geloofssymbolen). Jouw paarse 'ik' heeft vertrouwen in de leiding, vaak de oudere en meer ervaren leden. Je hebt geen moeite met de ongeschreven regels zoals die in de loop van de tijd in de organisatie zijn ontstaan ('zo doen we dat hier nu eenmaal'). Vanuit Paars waardeer je wat in het verleden is opgebouwd. Dat is niet voor niets zo ontstaan, dus je moet niet zomaar in elke verandering meegaan. Behoud van wat goed en vertrouwd is, heeft je voorkeur.

## **Oog voor mensen**

Vanuit een enigszins ontwikkelde groene drijfveer weet je de sociale omgang met andere mensen op waarde te schatten. Je hebt oog voor relaties, en je hecht aan een goede samenwerking en het in een groep functioneren. Je vindt een goede werksfeer, harmonie en consensus prettig, maar dat moet niet ten koste gaan van andere zaken die ook belangrijk zijn.

---

“

*Goed sociaal contact met elkaar is belangrijk voor de werksfeer.*

## **Structuur**

“

Regels bieden in ieder geval enige houvast.

Vanuit een gematigde affiniteit met het blauwe waardensysteem kun je georganiseerd en gedisciplineerd een taak op je nemen en met de benodigde precisie en volharding tot een goed einde brengen. Dat zal bij jou echter niet snel ontaarden in een bureaucratische instelling. Regels, orde en regelmaat zijn op hun tijd nodig om zaken gestructureerd aan te pakken, maar kunnen nooit een doel op zich zijn. Men kan afspraken met je maken en je zal je aan de regels houden zolang je daarvan het belang ziet, maar je bent ook kritisch op regelzucht. Als het nodig is kun je ook voor een andere aanpak kiezen en meer je eigen gang gaan.

## **Denken**

Een redelijke score op het gele waardensysteem laat zien dat je het uitdagend vindt om na te denken over zaken, om zo tot een gewogen beslissing te komen die inzicht in de materie vraagt. Daarbij laat jij je echter niet verleiden tot onnodig theoretiseren of onpraktische oplossingen. Intellectuele vrijheid vind je prettig als daartoe de ruimte bestaat, maar als het nodig is kan je dit terzijde schuiven en een andere insteek kiezen.

---

“

*Een goede analyse is de basis van alles.*

## **Effectief**

Een gematigde dosis Oranje in je profiel maakt dat effectief, efficiënt en doelgericht werken voor jou telt, en dat je prijs stelt op het behalen van resultaten. Maar voor jou heiligt het doel niet alle middelen en je weegt het belang van doelen en targets af tegen andere zaken die je belangrijk vindt. Je hebt oog voor de concurrentie, maar je staart je daar niet blind op.

---

“

*Het doel is belangrijk maar heiligt niet alle middelen.*

---

“

*Het hoeft niet altijd allemaal zo snel en vluchtig.*

### **Grenzen aangeven**

De rode drijfveer staat voor kracht, snelheid en lef, maar kan bij doorschieten ook neigen naar conflict en een zucht naar macht. Jouw matige score op het rode waardensysteem geeft aan dat als het nodig is je voor jezelf zult opkomen en grenzen stellen. Je zoekt conflicten niet op, maar gaat de confrontatie wel aan als andere strategieën vruchteloos zijn gebleken. In de regel gun je zaken wat meer tijd. Als er besluiten genomen moeten worden erken je de noodzaak om meer tempo te maken en moeten er knopen worden doorgehakt, maar het kan even duren voor je zover bent.

---

“

*Een pragmatische insteek is het beste.*

### **Met beide benen op de grond**

Je affiniteit met het holistische en relativerende Turkoois is uitgesproken laag. Men zal je niet snel betrappen op onrealistische en vage denkbeelden over een 'betere wereld' of 'hogere bewustzijnsniveaus'. Het holistische denken van Turkoois komt jou dan ook zweverig over. Je staat met beide benen op de grond en je hebt meer met een praktische benadering.

## **De kracht van jouw profiel**

### **Kracht in balans**

Met jouw profiel ben je in staat uiteenlopende mensen te 'verstaan' doordat je relatief makkelijk schakelt tussen de waardensystemen Paars, Groen, Blauw, Geel en Oranje. Daarnaast heb je ook toegang tot het waardensysteem Rood. De hiermee samenhangende zienswijzen kun je begrijpen. Een rol als diplomaat, als verbindende factor tussen meer uitgesproken karakters (die mogelijk met elkaar botsen), sluit daarom goed aan bij dit profiel. Maak gebruik van deze krachtige veelzijdigheid.

## **Mogelijke valkuilen die samenhangen met jouw profiel**

### **Ongrijpbaar**

Jouw vermogen om makkelijk te schakelen tussen waardensystemen kan voor mensen met meer uitgesproken voorkeuren ook verwarrend zijn. Zij kunnen je als onduidelijk en ongrijpbaar ervaren en menen dat je 'met alle winden meewaait'. Hun uitgesproken standpunten verhouden zich lastig met het gemak waarmee jij van gezichtspunt schakelt en zij kunnen je om die reden lastig vinden om te weten wat ze 'aan je hebben'.

## **Aanbevelingen**

## **Behoud het contact**

Pas ervoor op om mensen met meer uitgesproken drijfveren het idee te geven dat je helemaal met ze meegaat in hun manier van denken en hun gedrag. Wees duidelijk over waar je staat, maar toon wel begrip voor hun standpunten. Probeer om contact met mensen te houden op basis van drijfveren die je gemeenschappelijk hebt. In het algemeen geldt voor de omgang met (andere) drijfveren:

- Respecteer cultuur en traditie; zorg dat men jou kan vertrouwen.
- Wees beslist, toon geen angst, wees direct en duidelijk.
- Werk zorgvuldig, precies en gedetailleerd, kom afspraken na.
- Zorg voor resultaat, bewonder prestaties, wees positief, geef complimenten.
- Praat met iedereen, wees vriendelijk, hulpvaardig en sociaal.
- Neem ideeën en denkbeelden serieus en geef ze de ruimte.
- Heb oog voor het milieu en beperk je tot belangrijke zaken op hoofdlijnen.

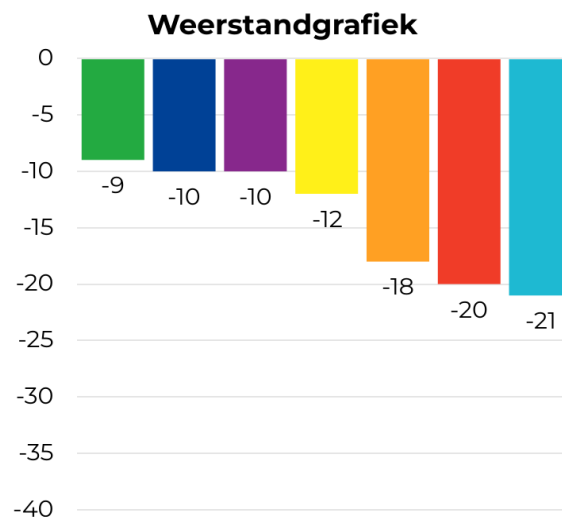


## De Weerstand-grafiek

### Weerstanden tegen jouw omgeving

De Weerstand-grafiek laat zien met welke (dominante) drijfveren van mensen je wel eens moeite kunt hebben en wat je onplezierig vindt in jouw omgeving.

Zoals gezegd heeft elk systeem zijn sterke kanten, maar kan zo'n kwaliteit ook wat teveel van het goede worden en doorschieten. Als iemand bijvoorbeeld heel daadkrachtig is, dan kan hij ook wel eens bot en drammerig overkomen waardoor mensen zich daaraan gaan ergeren. We noemen dat een valkuil. In de grafiek hieronder staan jouw Weerstand-scores. Die geven aan met welke valkuilen (van andere mensen in jouw omgeving of in de cultuur van jouw bedrijf) je moeite hebt. Hoe sterker de score, hoe groter je ergernis.



### Moeite met vage en onrealistische mensen die ineens impulsief en agressief kunnen reageren

Als het gaat om waarden waar je weinig mee op hebt, dan springt de weerstand tegen de waardensystemen Turkoois en Rood het meest in het oog. Je hebt een hekel aan vage zweverigheid, ruw machtsvertoon en statusgerichte scoringsdrift. Enige ergernis moet je wel eens onderdrukken bij mensen en culturen die hoog scoren op de waardensystemen Oranje, Geel, Paars, Blauw en Groen. Een toelichting op jouw scores in de Weerstandgrafiek vind je hieronder.

---

“

*Onrealistische en vage denkbeelden dragen niets bij aan de dagelijkse praktijk.*

### **Vaag en wereldvreemd**

Jouw niet geringe weerstand tegen het turkooizen waardensysteem wijst op de nodige moeite met een vage, wereldvreemde en warrige werkcultuur, die niet helemaal van deze planeet lijkt. Zaken als spiritualiteit, alternatieve geneeswijzen en holistisch denken hebben bij jou mogelijk een negatieve bijklank en je kunt hiervoor maar weinig waardering opbrengen. Een onvoldoende praktische instelling van collega's die zich nergens druk over lijken te maken, 'met het hoofd in de wolken lopen' en de neiging hebben om in jouw ogen reële problemen 'weg te relativieren' kost je dan ook de nodige energie. Jij kunt je vraagtekens zetten bij de vraag of je optimaal kunt functioneren in een werkcultuur met veel Turks.

---

“

*Dwingend en bazig gedrag werkt beperkend.*

### **Onvoorspelbare machtscultuur**

Jouw profiel toont de nodige weerstand tegen de rode machtscultuur, waarin het recht van de sterkste zegeviert. Je bent niet graag in een onbetrouwbare omgeving waarin je van het ene moment op het andere van vriend tot vijand wordt zonder opgaaf van redenen, en waar genadeloos naar willekeur wordt gestraft. Een dergelijke 'verdeel en heers' cultuur, waarin continu conflicten zijn, kost je zoveel energie dat je kunt overwegen of jedaar wel op de juiste plaats bent. Jouw volgzame en loyale paarse drijfveer heeft de nodige moeite met de dominantie en het assertieve, 'ik'-gerichte van de rode stijl.

---

“

*Als alles alleen maar om het resultaat draait voelt dat niet goed.*

### **Prestatiedwang**

Als je te maken krijgt met een te sterk doorgesloten oranje prestatiecultuur, dan voelt dat voor jou minder passend. Overmatige scoringsdrang bij collega's kun je maar matig waarderen. Het wordt voor jou ongemakkelijk als de snelle score, waarbij het meer om de vorm gaat dan om de inhoud, de overhand krijgt. Dat kan op de langere termijn nadelig uitwerken. Bijvoorbeeld als het ten koste gaat van de veiligheid, kwaliteit en zorgvuldigheid, of het de relatie met externe partijen of de sfeer in de organisatie schaadt.

---

“

*Af en toe worden zaken wel erg complex gemaakt en dat maakt het er niet makkelijker op.*

### **Niet oeverloos theoretiseren**

Het sterk theoretiseren van collega's die voortdurend met nieuwe en ingewikkelde ideeën komen, of een organisatiecultuur waarin alles maar steeds 'nieuw en leuk' moet, kan je wel eens wat teveel van het goede worden. Over het algemeen heb je niet veel moeite met een sterke expressie van het gele waardensysteem, maar er zijn wel grenzen.

---

“

*Geen probleem als mensen traditioneel zijn ingesteld en wat behoudzuchtig over komen.*

### **Niet al te star**

Jouw weerstandscore op Paars is een teken dat je wat moeite kunt hebben met het doorschieten daarvan in behoudzucht, en een cultuur waarin men liever alles bij het oude laat. Aan de andere kant erger jij je hier ook weer niet bovenmatig aan en kun je er wel mee leven.

---

“

*Een overmatige regelgeving werkt remmend en leidt tot niets.*

### **Niet teveel regels**

Blauwe regels en procedures worden je mogelijk wel eens wat teveel als ze hun doel voorbijschieten, maar over het algemeen zie je het belang er wel van in en is het voor jou geen al te grote steen des aanstoots.

---

“

*Soms kost vergaderen eenmaal tijd maar het moet niet te lang duren.*

### **Overleg met mate**

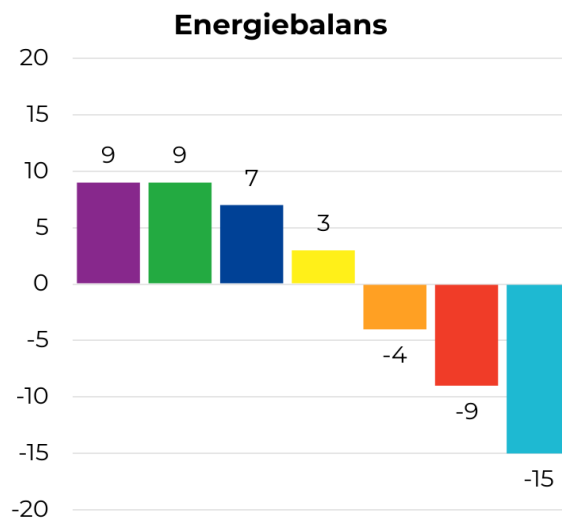
Waar het vriendelijke Groen verzandt in oeverloos praten of gemopper achter elkaars rug om, omdat men elkaar niet rechtstreeks op zaken durft aan te spreken, kan dit je wat ongemakkelijk overkomen. Toch valt dat jou ook weer niet al te zwaar. Je ergert je niet 'groen en geel'.

## De Energiebalans

### Jouw persoonlijke energiebalans

De energiebalans is een indicator voor de omgeving waarin je het best tot je recht komt. De grafiek toont de som van de expressie- en weerstandgrafieken en geeft aan welke waardensystemen je per saldo energie opleveren (boven de streep), dan wel energie kosten (onder de streep). Positieve scores geven aan dat je graag werkt in een overeenkomstige cultuur, het liefst samenwerkt met collega's die ook hoog scoren op de betreffende drijfveer en dat je een voorkeur hebt voor de werkwijze die past bij dit systeem. Dat wil overigens niet zeggen dat jij je niet kunt ergeren als collega's of de bedrijfscultuur daarin te ver doorschieten, maar hoe positiever het tegenwicht (het plezier dat je er zelf uit haalt), des te makkelijker jij je daaroverheen zet. Kortom: de balans slaat door naar de positieve kant.

Bij negatieve scores werkt het omgekeerd. Hoe lager de score, hoe verder de balans doorslaat naar de negatieve kant, en hoe moeilijker het je valt om in de betreffende cultuur te aarden. Het geeft ook aan op welk vlak er spanningen kunnen ontstaan met collega's die anders gedreven zijn dan jij. In een werkomgeving die aansluit bij jouw energiebalans zul je het meeste plezier beleven aan jouw werk en optimaal kunnen functioneren.



Je hebt een uitgesproken energiebalans. Het liefst werk je in een omgeving die gekleurd wordt door de waardensystemen Paars en Groen. Een waardensysteem waarmee je goed uit de voeten kunt is Blauw. De waardensystemen Rood en Turkoois kosten je de meeste energie.

## Omgeving en taken die energie opleveren

Per saldo houd je enige energie over aan:

- Paars: geborgenheid, 'het oude vertrouwde', onderlinge saamhorigheid, vaste patronen, werkwijzen en collega's, het gevoel onderdeel uit te maken van een grote groep van oude bekenden (clan, familie, gemeenschap) en tradities en symbolen die het groepsgevoel verbeelden.
- Groen: een harmonieuze omgeving, waarin contact met andere mensen, het delen van persoonlijke ervaringen, oog voor anderen, en besluitvorming via consensus belangrijk zijn.
- Blauw: overzichtelijkheid, structuur, organisatie, regels en handhaving daarvan, duidelijke taken en goed je werk kunnen doen, betrouwbaarheid en eerlijkheid.

## Wat energie kost

Alle waardensystemen hebben hun sterke kanten, maar kunnen in een doorgeschoten vorm vervelende bijeffecten hebben. De mate waarin je uit de voeten kunt met jouw omgevingscultuur bepaalt in hoge mate of je met plezier naar je werk gaat en of jij je thuis voelt in jouw omgeving. Tot op zekere hoogte kun je leren omgaan met weerstanden, maar als deze te groot zijn dan is de kans op een succesvolle aanpassing gering.

## Ongemakkelijke omgeving en taken

Op het moment dat deze ongebreideld 'doorschieten', kun je de nodige moeite hebben met de negatieve aspecten van de waardensystemen:

- Turquoise: zweverig, niet van deze wereld, onpraktisch en wereldvreemd, geen oog voor problemen.
- Rood: Het wispelturige karakter van een rode bedrijfscultuur, waarin machtsdenken en territoriumgedrag een belangrijke rol spelen, voelt voor jou ongemakkelijk. Het kan voor jou lastig zijn om stevig door te pakken en de confrontatie aan te gaan. Functies en werkzaamheden waarbij dat niet dagelijks nodig is, passen beter bij jouw persoonlijke profiel.
- Oranje: Een sterk competitieve en statusgerichte omgeving met gladde, manipulatieve en/of arrogante leidinggevenden of collega's en een bonuscultuur met prestatiebeloningen staat je tegen. Bij voorkeur heeft u een wat minder sterke druk op prestaties in uw werk.

Collega's die deze drijfveren Turquoise, Rood en Oranje sterk ontwikkeld hebben, of een werkomgeving waarin deze waardensystemen duidelijk voelbaar zijn, zullen je de nodige energie kosten. Toch is het mogelijk om hierin te functioneren als er voor jou maar voldoende positieve aspecten tegenover staan. Gerichte training kan je mogelijk extra handvatten bieden voor een effectieve omgang met deze voor jou

ongemakkelijke culturen en overeenkomstig gedreven mensen.

### **Geen duidelijke plus of min**

De cultuur Geel is voor jou energie-neutraal. Een werkplek binnen een dergelijke omgeving levert je weliswaar niet veel plezier op, maar je kunt er functioneren.

## Do's & Don'ts

### Hoe om te gaan met Anoniem?

Drijfveren bepalen in hoge mate het gedrag en de motivatie bij mensen. Als jij met je gedrag en communicatie goed aansluit bij de drijfveren van je collega, dan zal deze dat als plezierig ervaren. Spreek jij je collega echter aan op de drijfveren die hij of zij hoog in de Weerstand heeft, dan leidt dat waarschijnlijk tot irritaties en frustratie.

Ook jij vindt het plezierig als mensen rekening houden met wat jouw motiveert. Deel de volgende tekst daarom met mensen in jouw omgeving.

### Dit vindt Anoniem motiverend:

#### *Op het gemak stellen*

Je bent een echt groepsman. Je vindt het belangrijk dat iedereen zich thuis voelt. Men doet er goed aan jou op je gemak te stellen. Dan zal je optimaal je werk kunnen doen.

#### *Aandacht geven*

Je stemt van nature makkelijk af op jouw omgeving. Je hecht veel waarde aan persoonlijk contact en aan aandacht voor de eigen verhalen.

#### *Groepsbijdrage benadrukken*

Je wordt met name gemotiveerd wanneer jouw bijdrage aan de groep, het team of de organisatie wordt uitgesproken. Niet door jou op het podium te zetten, maar door het simpelweg uit te spreken. Wanneer men bij een gewenste verandering het belang voor de groep benadrukt zul jij je makkelijk schikken.

#### *Opbouwende feedback geven*

Jij wilt graag van waarde voor jouw omgeving zijn. Men bereikt het meeste wanneer men feedback op een positieve manier brengt. Je bent namelijk best gevoelig voor kritiek en je zal je dit snel persoonlijk aantrekken.

#### *Uitnodigen om een mening te geven*

Je zal niet zo snel of ongevraagd op de voorgrond treden. Men doet er dan ook goed aan om jou expliciet naar jouw mening of bevindingen te vragen.

#### *"Je hoort bij ons"*

Je vindt het belangrijk dat men trots op je is. Het is dan ook fijn als collega's of jouw leidinggevende laat voelen hoe belangrijk jij voor hen bent.

#### *Bied veiligheid en geborgendheid*

Ook geborgenheid en veiligheid zijn belangrijk voor jou. Je houdt van een beschermende en vertrouwde sfeer om je heen.

#### *Zorg voor stabiliteit*

Je bent honkvast, werkt graag op een vaste plek en houdt van routine, bekende gezichten en vaste patronen. Je werkt dus graag in een stabiele omgeving waarin jij je thuis voelt en waar niet steeds alles verandert.

### *Wees vriendelijk*

Jij hebt het liefst dat collega's en managers aardig zijn en oog hebben voor de sfeer op het werk.

### *Geef inspraak*

Het is voor jou belangrijk dat iedereen zijn zegje mag doen; besluiten doe je samen.

### *Zorg voor consensus*

Iedereen hoort erbij. Je wilt dan ook iedereen bij het groepsproces betrekken en niemand uitsluiten. Zonder vorm van overleg zomaar zaken doordrukken die nadelig voor iemand kunnen zijn stuit jou tegen de borst.

### *Werk samen*

Jij werkt graag in goede harmonie samen met andere mensen. Het voelt goed als je mensen daadwerkelijk ergens mee kan helpen en/of ergens blij mee kunt maken.

### *Wees duidelijk*

Je hebt graag dat iemand exact aangeeft wat men van je verwacht en op welke manier (exact!) je de zaken moet aanpakken.

### *Geef eenduidige instructie met details*

Je houdt van heldere instructies, een gedetailleerde uitleg en één manier van oplossen van een probleem. Hoe duidelijker hoe liever.

### *Afspraak is afspraak*

Het is voor jou belangrijk dat men afspraken nakomt, op tijd is, zijn/haar werk op tijd af heeft en zich aan de regels houdt; dat doe jij tenslotte ook.

### *Kwalificaties en diploma's nodig*

Je laat je niet zomaar door iedereen overtuigen en neemt pas iets aan als het via de formele kanalen komt of van de juiste autoriteit (gezagsdragers).

### *Leg zaken formeel vast*

Je vindt het belangrijk dat belangrijke zaken schriftelijk en formeel worden vastgelegd. Je houdt er van als anderen net zo ordelijk en gestructureerd zijn als jijzelf.

### *Toets en controleer*

Je wordt graag gecontroleerd of je het wel goed doet; dan weet je tenminste zeker dat je goed bezig bent.

## **Dit werkt minder goed...**

### **Mensen in jouw omgeving kunnen beter niet:**

- > druk op jou uitoefenen om snel te beslissen. Jij hebt liever even wat tijd daarvoor
- > jou stevig aanpakken en ongenueanceerd de les lezen
- > de stem verheffen en/of boos worden
- > proberen om jou te dwingen en/of te intimideren
- > zweverig, vaag en ongrijpbaar zijn



- > met het hoofd in de wolken lopen en weinig realiteitszin tonen
- > zeggen dat jij het zo serieus niet moet nemen en dat het wel overwaait

## WERKEN OP AFSTAND

### 1. Werken op afstand

We werken steeds meer thuis en online. Dat heeft duidelijke voordelen, het werkt best goed, is goedkoper, scheelt reistijd, is beter voor het milieu, etc., maar er zijn ook nadelen. Zo kun je de kantoorroutine missen of het contact met collega's, je zorgen maken of je wel voldoende zichtbaar bent, of teamleden wel allemaal even hard werken, of je thuissituatie leent zich minder voor thuiswerken.

Hoe goed het thuiswerken bevalt, hangt af van je behoeftes. En die verschillen op basis van je persoonlijke drijfveren, zo blijkt uit eerder wetenschappelijk onderzoek naar plaats- en tijdonafhankelijk werken door TNO i.s.m. Profile Dynamics [1,2] in 2013. In dit rapport bieden we je een overzicht van wat bij jou past, zodat jij weet wat jij nodig hebt om zo gemotiveerd en vitaal mogelijk te kunnen (samen)werken op afstand. Je krijgt toegesneden tips, op basis van jouw drijfverenprofiel en de inzichten uit het onderzoek. Maar eerst kijken we met je wat de reacties op de nieuwe situatie zijn, vanuit de zeven afzonderlijke drijfveren.

### 2. Een veranderde werkelijkheid: hoe mensen vanuit hun drijfveren reageren

Sommigen hadden al ervaring met werken op afstand. Voor anderen is het nieuw. Wat echt anders is geworden, is dat het geen vanzelfsprekendheid meer is om met z'n allen naar kantoor te komen en daar elke dag te werken. Afhankelijk van de drijfveren die je hebt, reageer je daar heel verschillend op. Hieronder vind je per drijfveer een beknopte reactie. Houd er wel rekening mee dat je nooit maar één drijfveer hebt en dat het altijd gaat om een samenspel van je drijfveren.

#### ■ **Geborgenheid en veiligheid**

Als de paarse drijfveer nadrukkelijk in je profiel aanwezig is, houd je waarschijnlijk van de veiligheid van een 'vaste baan'. Je vindt routinewerk niet erg en houdt van het 'familiegevoel' op het werk. Veranderingen zoals het werken op afstand brengen de binding met de organisatie in gevaar en de nieuwe situatie voelt dan onveilig voor je.

#### ■ **Macht en respect**

Als de rode besluitkrachtige, actiegerichte drijfveer hoog in je profiel aanwezig is, is het minder duidelijk wat de effecten van het werken op afstand zijn. De hoge mate van zelfstandigheid kun je bijvoorbeeld waarderen, maar het feit dat alles een stuk langzamer gaat en minder duidelijk voor je is, zal je als lastig ervaren.

#### ■ **Zekerheid en orde**

Is je blauwe drijfveer sterk ontwikkeld? Dan heb je behoefte aan orde, structuur en regelmaat. De vrijheid en flexibiliteit van het werken op afstand kan je enige vorm van stress opleveren. Jij hebt juist behoefte aan detailinformatie, structuur en controle.

#### ■ **Erkenning en resultaat**

Ben je sterk Oranje gedreven? Dan ben je resultaatgericht en ambitieus. Je houdt van competitie en willen winnen. Op afstand werken geeft je de ruimte om zelf te bepalen waar, wanneer (en hoe) je je werk doet, 'any time, any place'. Iets wat goed bij je past.

#### ■ **Sociale cohesie**

Met een hoog groene drijfveer in je profiel ben je mensgericht en houd je van harmonie en een goede werksfeer. In de huidige situatie vind je het moeilijk dat je jouw collega's niet ziet en dat samenwerking voornamelijk op afstand plaatsvindt. Wel ben je blij met de betere werk-privé balans en contact met huisgenoten.

#### ■ **Inzicht en vrijheid**

Werken op afstand is voor jou geen probleem als de gele drijfveer nadrukkelijk in je profiel aanwezig is. Je houdt van de vrijheid, autonomie en flexibiliteit die het je biedt. Ook het werken met nieuwe online tools vind je leuk en (intellectueel) uitdagend.

#### ■ **Relevantie en integratie**

Met een sterk ontwikkelde turkooizen drijfveer in je profiel, heb je een holistische houding, relativeer je makkelijk en ben je 'het materiële voorbij'. Werken op afstand is zoveel beter voor het milieu. Je vindt dat dan ook prima. Met de praktische kant van thuiswerken ben je niet zo bezig.

### **3. Bevindingen uit het onderzoek van TNO en Profile Dynamics**

Op afstand werken en zelf jouw eigen tijd en ruimte bepalen is niet nieuw. Jaren geleden was dit Nieuwe Werken in opkomst. Organisaties experimenteerden er volop mee. Zoals eerder aangegeven onderzochten TNO en Profile Dynamics in 2013 al in hoeverre drijfveren een rol speelden bij mensen in hun attitude over het plaats- en tijdonafhankelijk werken.

De resultaten uit dit onderzoek zijn nu actueler dan ooit:

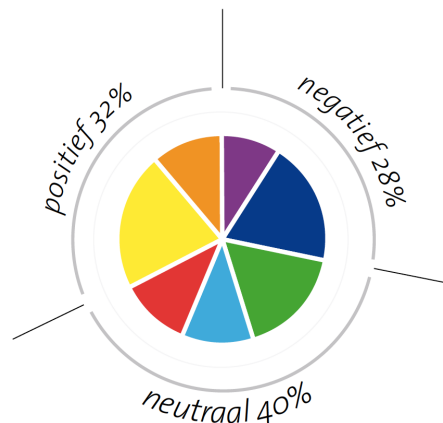
### **a. Er is een limiet aan de hoeveelheid werk op afstand**

Het blijkt dat mensen minder binding gaan voelen met de organisatie als ze meer dan twee dagen per week 'buiten de deur' werken, en hierdoor komt ook de kennisdeling onder druk te staan. Kortom: beperk buiten-kantoor-tijd.

### **b. Er is geen one-size-fits-all**

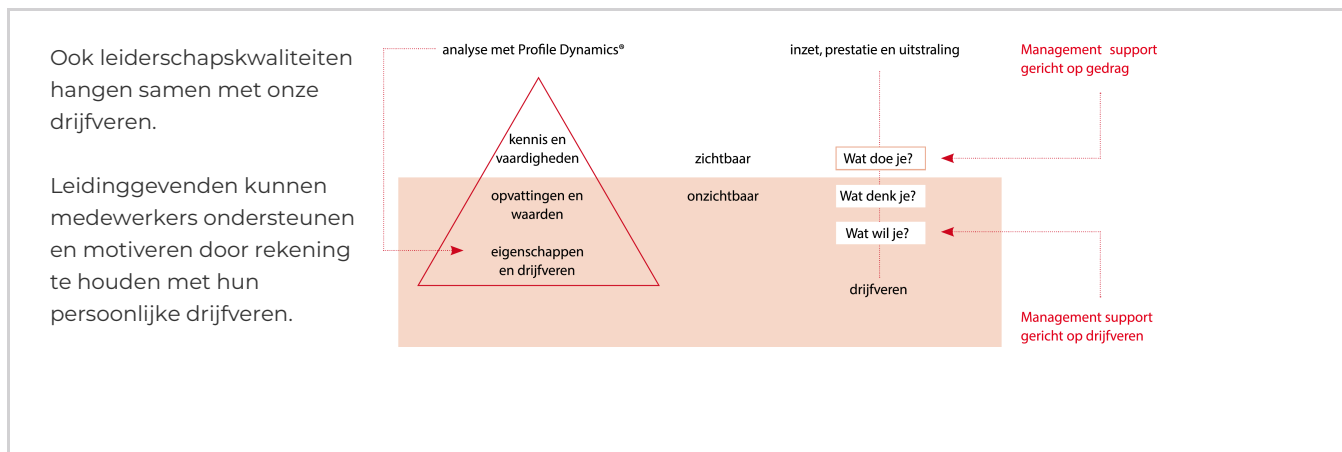
De studie liet zien dat drijfveren in hoge mate bepalen wat mensen vinden van flexibel werken en hoe ze ermee omgaan. De mogelijkheid om zelf te kiezen waar en wanneer je wilt werken, valt vooral goed bij medewerkers die houden van autonomie en vrijheid (Oranje en Geel), maar stuit op weerstand bij mensen die houden van routine, vaste gewoonten en structuur (Paars en Blauw). Rood en Groen hebben gemengde gevoelens en het holistische Turkoois is het om het even.

*De meningen zijn verdeeld  
Ongeveer eenderde van de  
Nederlandse werknemers geeft  
aan positief te zijn over flexibel  
e/o op afstand werken, 28% is  
niet positief en veertig procent  
is min of meer neutraal [1,2]*



### **c. De houding van mensen bepaalt het gedrag, aansturen op basis van drijfveren is nodig**

Mensen verschillen in hun gedrag als zij op afstand moeten werken. Wat bepalend blijkt te zijn, is hun houding (hoe zij denken) over het werken op afstand. Deze houding komt voort uit hun onderliggende drijfveren. Zoals boven al aangegeven, spelen deze een belangrijke rol in hoe er op deze nieuwe situatie wordt gereageerd. Het direct sturen van managers op gedrag blijkt weinig zin te hebben. Je kunt wel aan mensen vragen hun gedrag te veranderen, maar als de voorwaarden ontbreken om de onderliggende motivatie aan te spreken, heeft dit weinig zin. Gedrag kan alleen worden beïnvloed door in te spelen op de laag eronder: de drijfveren van mensen. Door de juiste maatregelen te nemen en daarover te communiceren op een manier die past bij de betreffende drijfveer kan een verandering teweeg worden gebracht.



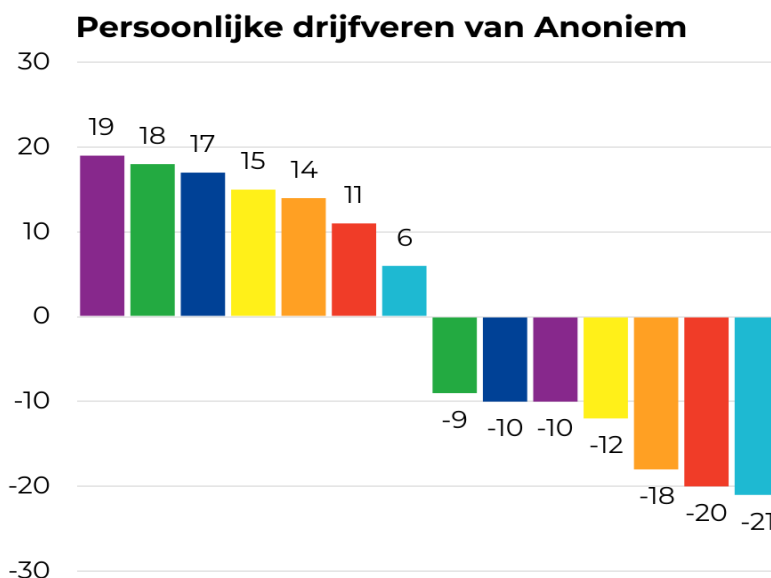
## 4. Waar je zelf op kunt letten

Je kunt natuurlijk ook zelf zorgen dat mensen rekening met je houden en wellicht kunnen de adviezen in het volgende hoofdstuk in dit rapport je daarbij helpen. Hier lees je:

- Wat werken op afstand voor jou betekent, vanuit jouw drijfveren.
- Wat prettig en minder prettig voor je werkt.

Herken je jezelf? Deel je adviezen dan met collega's zodat zij ook meer zicht krijgen op jouw behoeftes. En besef hierbij dat andere mensen ook hun eigen drijfveren en dus andere behoeftes hebben. Inzicht hierin krijgen en begrip hiervoor opbrengen werkt positief voor jou én anderen, want: samen werk je beter, ook op afstand!

## 5. Wat (samen)werken op afstand voor jou betekent



Hieronder lees je welke zaken voor jou belangrijk zijn, vanuit jouw persoonlijke drijfverenprofiel (zie hierboven). Zo krijg je een duidelijk overzicht en ontdek je wat jij concreet nodig hebt om optimaal te kunnen werken op afstand.

### ■ Veiligheid en geborgenheid

Voor jouw op veiligheid en geborgenheid gerichte Paars, is het werken op afstand lastig. Je mist niet alleen de binding met jouw directe collega's, maar mist ook je 'normale' werk met de dagelijkse gewoontes en activiteiten. Ook voelt het anders om op afstand contact te hebben met jouw leidinggevende. Het ervaren van vertrouwen en geborgenheid is anders nu gesprekken op afstand plaatsvinden. Waar je normaal gesproken in een persoonlijk gesprek werd gerustgesteld als jij je ergens angstig over voelde, ervaar je dit nu heel anders. Je mist de veiligheid van zijn/haar fysieke aanwezigheid. Dit kan je spanningen geven, helemaal nu omdat het werken op afstand een grote verandering is en dit het nodige aanpassingsvermogen van je vraagt. Begeleiding en geruststelling is dan juist belangrijk voor je zodat je de tijd en ruimte krijgt om rustig te wennen aan de nieuwe situatie. Een positief punt aan het thuiswerken is overigens wel dat je nu meer bij jouw gezin bent.

*Wat heb je nodig om plezierig (samen) te werken op afstand?*

- > regelmatig overleg op vaste tijdstippen en agenda.
- > erkenning van je onrust en zorgen over de situatie.
- > de geruststelling m.b.t. de veiligheid van een baan en inkomen.
- > een stabiele werkomgeving thuis.
- > naar het werk mogen komen als het echt nodig is.
- > een routinematige dagindeling met vaste patronen en regelmatig contact.
- > vieringen als verjaardagen op andere manieren (online) kunnen doen.
- > aandacht voor je huidige familieomstandigheden.

### **Minder in het oog springend, maar nog steeds relevant ...**

- Contact met mensen is belangrijk voor jou, als mensgericht persoon met uitgesproken groene drijfveren. Op afstand werken kun je, maar zaken als een goede werksfeer, gelijkwaardigheid en harmonie zijn in online samenwerkingen toch lastiger te ervaren. En juist ook de gezellige momenten en de momenten waarbij je stoom bij elkaar kunt afblazen, heb je echt nodig. Het is voor jou daarom belangrijk dat je regelmatig naar kantoor gaat om jouw collega's te zien en te spreken. Online kan dat werken met ...
  - > regelmatig (online) persoonlijk contact.
  - > af en toe een online 'borrel' om ook eens over privé zaken te kunnen spreken.
  - > ruimte voor het uitspreken van gevoelens (van jezelf en collega's), dat kun je immers niet zien op afstand.
  - > 1:1 online contact met je naaste collega's.
  
- Je blauwe drijfveer in het profiel maakt dat je van orde, structuur, voorspelbaarheid, zekerheid en transparantie houdt. De vrije structuur waar online werken toe uitnodigt, vind je al snel chaotisch en verwarrend; een gestructureerde en taakgerichte aanpak werkt beter voor jou. Online kan dat werken met ...
  - > duidelijke richtlijnen, protocollen over online werken en een goed werkende IT-structuur, top down uitgerold.
  - > een gedegen voorbereiding van online werkzaamheden met gestructureerde vergaderingen.
  - > ruimte om naar het werk te komen als de omstandigheden het toelaten.
  - > werken op vaste tijdstippen met een punctuele naleving van online voorschriften en controle op naleving.
  
- Jouw Geel maakt dat je creatief, strategisch en analytisch denkt en werkt, vanuit autonomie. Werken op afstand past prima bij jou: plaats- en tijdonafhankelijk is precies wat je plezierig vindt. Zorg er wel voor dat je niet verzandt in jouw eigen ideeën en blijf in contact met jouw leidinggevende en collega's voor de nodige inspiratie en focus-momenten. Online kan dat werken met ...
  - > de vrijheid om tot een zelfstandige aanpak te komen.
  - > een goede resultaatgerichte aansturing.
  
- Jouw Oranje maakt dat werken op afstand voor jou geen uitdaging is. Het is juist zeer welkom! Je kunt nu zelf je werktijden bepalen en in je eigen tempo werken. Als het nodig is, werk je een uurtje extra om zo gefocust aan het behalen van jouw ambitieuze doelen te werken. Hebt je tijd over? Dan ga je gewoon lekker een rondje hardlopen. Heb je je doelen eenmaal behaald? Dan is het wel belangrijk dat dit gezien en erkend wordt. Daarom is de mogelijkheid om een sterk lijntje te houden met jouw collega's zeker de moeite waard. Online kan dat werken met ...
  - > vooral een resultaatgerichte aansturing.
  - > een compliment of een beloning geven voor iets dat je goed hebt gedaan.

## 6. Wat minder prettig voor jou is ...

*Mensen die met jou samenwerken kunnen beter niet:*

- > druk opbouwen om de nieuwe situatie snel te accepteren; dat kan nu eenmaal niet.
- > boos worden omdat je maar langzaam kan wennen aan de nieuwe situatie.
- > proberen jou te dwingen onder tijdsdruk zaken af te handelen; dat is nu eenmaal lastig met op afstand (samen)werken.
- > de confrontatie aangaan en je dwingen volgens de nieuwe aanpak te werken.
- > vaag en ongrijpbaar zijn; op afstand communiceren vraagt om een heldere communicatie.
- > weinig realiteitszin tonen; nu moet er juist een concrete aanpak komen.
- > de problemen die zich voordoen met online (samen)werken zo sterk relativeren dat er nooit een oplossing wordt gevonden.
- > te veel druk zetten op prestaties. Op afstand (samen)werken vraagt ook om andere kwaliteiten waar je gewaardeerd om wilt worden.
- > jouw onrust negeren over de nieuwe manier van werken.
- > hun zorgen uiten dat werken op afstand gevolgen kan hebben voor je baan en inkomen.
- > onvoorspelbaar gedrag laten zien als het gaat om contact onderhouden; dat voelt onveilig.
- > jouw familieomstandigheden onderschatten en bagatelliseren.
- > weinig ruimte bieden voor persoonlijk contact met je directe collega's.
- > je het gevoel geven dat je er helemaal alleen voor staat.
- > jou online dwingen tot directe actie zonder dat je hebt kunnen zeggen wat je er van vindt.
- > je tijdens de lunch of 's avonds bellen met werk vragen.
- > reeds bestaande afspraken zonder afstemming wijzigen.
- > online vergaderen zonder duidelijke regels zodat iedereen door elkaar heen praat.

## 7. Aan de slag

Je weet nu meer over de rol van drijfveren en de daaruit volgende behoeftes bij het werken op afstand. Niet alleen heb je nu duidelijk wat jij nodig hebt om zo prettig mogelijk op afstand te kunnen (samen)werken, je hebt nu ook meer zicht op de behoeftes die er kunnen zijn bij mensen die anders dan jou gedreven zijn. Dit is een goed startpunt voor je om mee aan de slag te gaan. Door jezelf en anderen beter te begrijpen, kun je in gesprek gaan en de verschillende behoeftes juist positief inzetten. Met kleine en grotere aanpassingen kun je zo werken aan betere samenwerkingen, ook op afstand!

Wil je meer weten over de rol van drijfveren bij het werken op afstand? Lees dan onze gratis whitepaper, deze kun je opvragen bij jouw Profile Dynamics® consultant.

Wil je verder de diepte in en gaan werken aan onderwerpen als leiderschap of teamontwikkelingen? ook dan kun je contact opnemen met jouw Profile Dynamics®



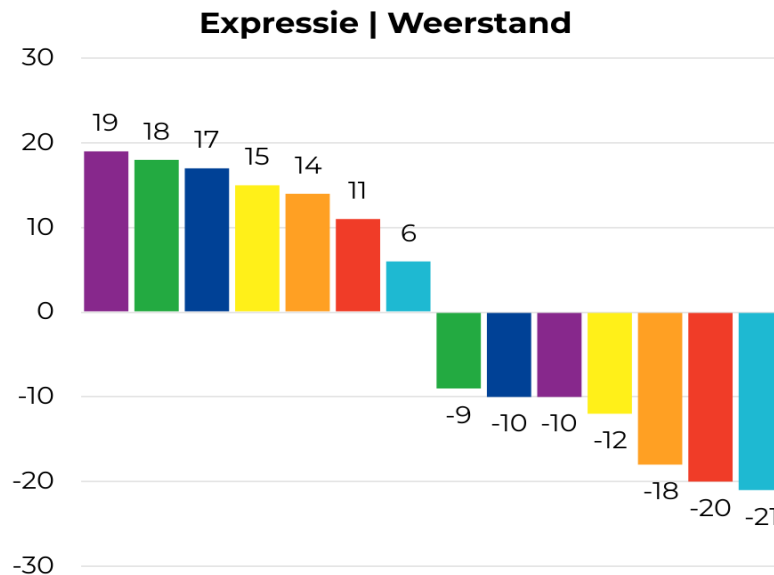
consultant, voor een aanbod op maat.

## Referenties

[1] Blok, M., Verbiest, S., Kleij, van der R., Aarts, O., & Kuipers, W. (2014) Het Nieuwe Werken in relatie tot persoonlijke drijfveren van medewerkers. Hoofddorp: TNO. Publ. Nr. R10067/ 060.01623.

[2] Activiteit-gerelateerd werken. De modererende rol van management support op de relatie tussen drijfveren, attitudes en activiteit-gerelateerd werken. Rick van der Kleij, Wilma Kuipers & Sarika Verbiest, Tijdschrift voor HRM (3) 2015.

## Reflectievragen



### 1. Wat vind jij de sterke kanten van je profiel?

- > In het algemeen?
- > In jouw werksituatie?

.....

.....

.....

.....

### 2. Sluiten jouw eerste expressiewaarden goed aan bij de door jou uitgevoerde taken?

.....

.....

.....

.....

### 3. Waar zou je graag aan willen werken?

- > Welke vaardigheden zou je graag willen ontwikkelen?
- > Heb je vanuit je profiel gezien hier de juiste drijfveren voor?

.....

.....

.....

.....

### 4. Welk waardensysteem heb je de laatste jaren voor jezelf al meer ontwikkeld?

- > Waaraan merk je dat?
- > Hoe merkt je omgeving dat?

.....

.....

.....

.....

**5. Ken je personen in je directe omgeving met jouw hoogste weerstandswaarden hoog in de expressie?**

- > Aan welk gedrag stoort je je het meest?
- > In hoeverre spelen jouw eigen expressiewaarden een rol hierbij?

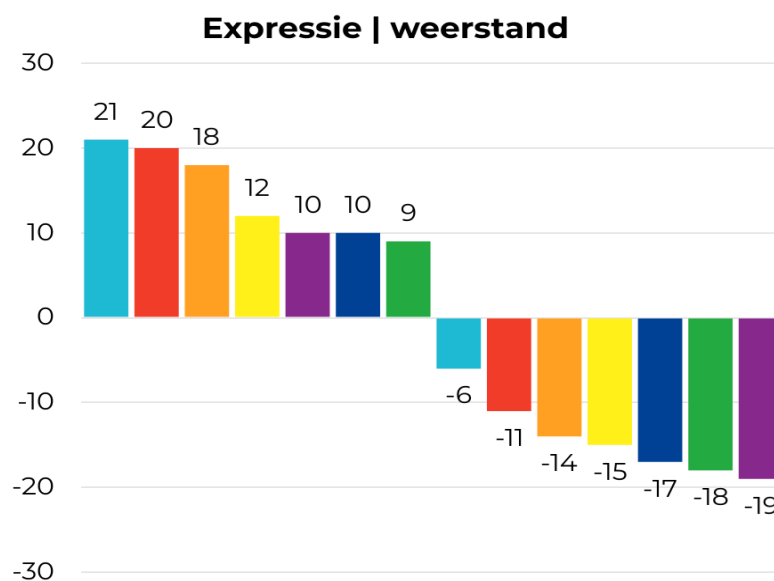
.....

.....

.....

.....

Onder zie je een profiel dat je mogelijk weinig zegt. Het is je eigen profiel, maar dan omgedraaid! De Weerstand is Expressie geworden en andersom.



**6. Wat zijn de positieve eigenschappen in dit profiel?**

- > Kijk nu naar de Expressie en benoem de positieve eigenschappen van de eerste twee à drie kleuren. Door dit te doen kun je leren om gemakkelijker met eigen weerstanden (negatieve gevoelens veroorzaakt door anderen) om te gaan.

.....

.....

.....

.....

**7. In hoeverre zijn deze eigenschappen aanvullend aan je eigen kwaliteiten of zwakten?**

- > Zoek een persoon in jouw omgeving met een vergelijkbaar profiel als het bovenstaande en bespreek hoe de huidige samenwerking verloopt. Kijk of je deze samenwerking kunt verbeteren door meer gebruik te maken van elkaars kwaliteiten.

**Tip!** Voeg deze persoon toe aan je contacten in de Profile Dynamics® App en krijg praktische handreikingen om mee aan de slag te gaan.

.....

.....

.....

.....

**Succes!**

## Beschrijving van de zeven drijfveren

### Paars

#### Ontstaan

Zo'n 50.000 jaar geleden groepeerde de mens zich in stammen om te kunnen overleven in een onbegrepen wereld. De stam biedt veiligheid en geborgenheid en kent eigen ongeschreven regels en omgangsvormen. Erfopvolging, loyaliteit en vertrouwen zijn belangrijk.

→	DE PAARSE DRIJFVEER - staat in jouw profiel op positie 1	
WERELDBEELD	de wereld is mysterieus en onveilig	
CREDO	stem de geesten tevreden en zoek de veiligheid en geborgenheid van de stam	
EIGENSCHAPPEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Houdt van geborgenheid en veiligheid</li> <li>• Is dienstbaar naar de gemeenschap en de natuurlijk leider</li> <li>• Hecht aan symboliek en rituelen</li> <li>• Erkent de 'ongeschreven regels' en handelt er naar</li> <li>• Is trots op het bedrijf en vindt het een 'eer' erbij te horen</li> <li>• Gelooft in traditie en het verleden</li> <li>• Cijfert zichzelf makkelijk weg</li> </ul>	
KWALITEITEN	opofferingsgezind, toegewijd, natuurlijke verbondenheid	
VALKUILEN	behoudend, weinig kritisch, dogmatisch	

#### Uiting

Mensen met een sterk paarse voorkeur hechten veel waarde aan de groep waarvan ze deel uitmaken. Dat kan de familie zijn, maar ook het werk of de geloofsgemeenschap. Tradities spelen een belangrijke rol en men waardeert wat er historisch is opgebouwd. De groepsleden zijn trots op hun gezamenlijk ontwikkelde identiteit, symbolen en rituelen. Er is weinig behoefte om zich individueel te doen gelden.

Paars leiderschap is gebaseerd op wijsheid en ervaring; de leider staat in hoog aanzien en bepaalt de koers van de gemeenschap. De leden zijn loyaal en trouw en voelen zich diep met elkaar verbonden. Deze saamhorigheid biedt geborgenheid en bescherming tegen gevaren van 'buiten'.

### Voorkomen

De paarse drijfveer zien we veel in familiebedrijven en bij ambachtelijke beroepen. Ook in gesloten groepen met een sterk intern gerichte cultuur, zoals sommige kerkgemeenschappen, rotary clubs en 'de oudgedienden', komt deze drijfveer relatief veel voor.

## Rood

### Ontstaan

Als zo'n 10.000 jaar geleden wordt voorzien in de veiligheid en geborgenheid van de groep ontstaat er ruimte voor de ontwikkeling van het individu. Het individu ontdekt zijn eigen wil en krijgt behoefte aan autonomie. In de stam staan leiders op die hun macht laten gelden zonder wroeging of schuldgevoel.

→ DE RODE DRIJFVEER - staat in jouw profiel op positie 6	
WERELDBEELD	de wereld is een jungle waarin je moet vechten om te overleven
CREDO	wees jezelf en doe wat je wilt ongeacht de consequenties
EIGENSCHAPPEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is direct en besluitvaardig</li> <li>• Houdt van snel handelen</li> <li>• Gaat conflicten niet uit de weg</li> <li>• Hecht aan respect</li> <li>• Verdedigt zijn domein</li> <li>• Kan impulsief en ongeduldig reageren</li> <li>• Gaat het gevecht aan voor 'vrienden'</li> </ul>
KWALITEITEN	durf, leiderschap, daadkracht, snelheid
VALKUILEN	wispelturig, egocentrisch, hardvochtig, confronterend

### Uiting

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. 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 leiderschapsstijl. Om diezelfde reden zal Rood leidinggevenden wantrouwen, maar toch zijn best doen om in de gunst te komen bij de leiding om zo een goede positie te verwerven. Gelijken behandelt Rood met respect: 'als kameraden zetten we de schouders eronder en kunnen we de vijand aan'.

### Voorkomen

De rode drijfveer zien we vaak terug in de 'top' van organisaties. Vaak is hier sprake van cruciale besluitvorming op organisatieniveau. Ook de activisten die de barricades opgaan voor het goede doel bezitten vaak een flinke dosis Rood.

## Blauw

### Ontstaan

De onbetrouwbaarheid en willekeur van rode overheersing leidt tot chaos en zo'n 5.000 jaar geleden komt de blauwe drijfveer tot ontwikkeling. Met het stellen van grenzen en het maken van afspraken wordt de rode chaos beteugeld en ontstaat het inzicht dat een goede regulering minder problemen oplevert dan oorlog.

→ DE BLAUWE DRIJFVEER - staat in jouw profiel op positie 3	
WERELDBEELD	de wereld is een chaos en dient te worden geordend op zoek naar de absolute waarheid
CREDO	met orde, regels en regelmaat kunnen we de chaos inperken
EIGENSCHAPPEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is nauwkeurig en precies</li> <li>• Is geordend en houdt van transparantie</li> <li>• Komt zijn afspraken na en is op tijd</li> <li>• Vindt regels en procedures belangrijk</li> <li>• Is rechtvaardig; overtredingen dienen te worden bestraft</li> <li>• Toont een grote inzet</li> <li>• Is hiërarchisch ingesteld en taakgericht</li> </ul>
KWALITEITEN	secur, orde, discipline, betrouwbaar, eerlijk
VALKUILEN	streng, vasthoudend aan regels, niet makkelijk geneigd tot verandering

### Uiting

Blauw gedreven mensen houden 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. Mensen met een hoog-blauwe score hebben een sterk verantwoordelijkheidsgevoel. Eerlijkheid vinden zij belangrijk 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. In het wereldbeeld van Blauw is ordening nodig om chaos te voorkomen: 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. 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.

### Voorkomen

De blauwe drijfveer komt veel voor in hiërarchische organisaties waar nauwkeurigheid en accuratesse belangrijke kenmerken zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan accountancy en de rechterlijke macht, maar ook een instituut als de Rooms-Katholieke kerk.

## Oranje

### Ontstaan

Als reactie op het blauwe waardensysteem waarin iedereen zich moet voegen naar de geldende regelgeving ontstaat zo'n 2.500 jaar geleden het verlangen naar individuele ontwikkeling en ontplooiing. Oranje ziet de wereld vol kansen die het mogelijk maken je eigen positie te verbeteren. En dat mag bij oranje worden gezien en gewaardeerd.

→ DE ORANJE DRIJFVEER - staat in jouw profiel op positie 5	
WERELDBEELD	de wereld is een plaats vol kansen en kent ongelimiteerde mogelijkheden jezelf te profileren
CREDO	willen is kunnen; het resultaat is het enige dat telt
EIGENSCHAPPEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is resultaat- en doelgericht</li> <li>• Neemt gecalculeerde risico's</li> <li>• Is ondernemend en pragmatisch</li> <li>• Is competitief en materialistisch ingesteld</li> <li>• Ontvangt graag publiekelijk waardering</li> <li>• Gaat voor persoonlijk succes en erkenning</li> <li>• Accepteert ongelijkheid</li> </ul>
KWALITEITEN	succesvol, doelmatig en efficiënt, flexibel
VALKUILEN	overvraagt, winst ten koste van, statusgericht

### Uiting

Oranje is de drijfveer 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 gezien worden, is vaak expressief, prettig in de omgang en oogt goed verzorgd.



### Voorkomen

De oranje drijfveer komt veel voor in marketing- en salesorganisaties. Met name in de marktsegmenten met kortcyclische producten. Maar ook risicodragende ondernemingen als Hedge Funds en investeringsmaatschappijen kennen een flinke dosis oranje.

### Groen

#### Ontstaan

Zo'n 200 jaar geleden ontstaat het besef dat alleen materiële genoegdoening niet tot een gelukkiger leven leidt. Het gaat om het welbevinden van de mens zelf. In deze wereld is iedereen gelijk en in wezen goed.

→ DE GROENE DRIJFVEER - staat in jouw profiel op positie 2	
WERELDBEELD	de wereld is een sociale gemeenschap waarin iedereen gelijkwaardig is
CREDO	iedereen is in wezen goed en gelijk; alle meningen tellen
EIGENSCHAPPEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is invoelend en mensgericht</li> <li>• Vindt dat iedereen goed en gelijk is</li> <li>• Houdt van harmonie en een goede werksfeer</li> <li>• Besluitvormig vindt plaats door consensus</li> <li>• Houdt niet van opvallen</li> <li>• Vindt het aangaan van conflicten lastig</li> <li>• Vindt dat fouten mogen worden gemaakt</li> </ul>
KWALITEITEN	warm, inlevend, hulpvaardig, harmonie, consensus
VALKUILEN	soft, trage besluitvorming, conflictmijdend, moeite met individueel succes

#### Uiting

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 groen gedreven mens is er dan ook veel aan gelegen om dit met elkaar te realiseren: men praat veel met elkaar, gaat emoties niet uit de weg gaat, en neemt besluiten bij voorkeur met consensus. Dat maakt traag en kan ten koste gaan van de slagvaardigheid. Mensen met hoog groene waarden 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.

### Voorkomen

De groene drijfveer komt veel voor in zorginstellingen en overheidsinstanties. Ook het onderwijs en NGO's worden gekenmerkt door een forse dosis Groen.

## Geel

### Ontstaan

Ongeveer 50 jaar geleden ontstaat het besef dat complexe problemen niet in een trage consensuscultuur kunnen worden opgelost. Deze vragen om een creatieve en intellectuele, meer individuele, aanpak. Begrip met betrekking tot de complexiteit van het bestaan leidt tot vrijheid en onafhankelijkheid.

→ DE GELE DRIJFVEER - staat in jouw profiel op positie 4	
WERELDBEELD	de wereld is een complex geheel van samenhangende systemen die je kunt doorgronden
CREDO	begrip en inzicht leiden tot vrijheid en autonomie
EIGENSCHAPPEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hecht aan vrijheid en onafhankelijkheid</li> <li>• Wil begrijpen en de kern doorgronden</li> <li>• Houdt van leuke nieuwe dingen</li> <li>• Bekijkt een probleem van verschillende kanten</li> <li>• Bewandelt vele zijwegen in de communicatie</li> <li>• Denkt conceptueel vanuit een visie</li> <li>• Kijkt naar de toekomst</li> </ul>
KWALITEITEN	open, innovatief, creatief, dringt door tot de kern
VALKUILEN	complicerend, chaotisch, gereserveerd, eigenwijs, kritisch

### Uiting

Geel is de kleur van individuele vrijheid, onderzoek en analyse. Mensen met een hoog-gele waarde zoeken autoriteit in zichzelf, zijn kritisch en willen op basis van argumenten overtuigd worden. Ze kunnen daardoor gereserveerd of eigenwijs overkomen. Geel bekijkt zaken breed om te begrijpen wat er speelt en tot oplossingen te komen voor de lange termijn. Het gele denken is 'out of the box' en kan schijnbare tegenstellingen verenigen. Men is open en tolerant naar andere waarden zonder zich daarmee te vereenzelvigen. Gele leiders zijn in staat het beste uit hun mensen te halen door ze de vrijheid te bieden om hun eigen talenten te ontplooien. Omdat Geel eerst wil begrijpen kunnen keuzes en acties lang op zich laten wachten. De buitenwereld kan Geel soms lastig en ingewikkeld vinden. Geel overziet het geheel en denkt op de lange termijn. De hang naar onafhankelijkheid en vrijheid mag voor Geel niet ten koste gaan van anderen of het milieu.

## Voorkomen

De gele drijfveer komt algemeen voor in de West-Europese cultuur waar 'vrijheid van denken' een belangrijk gemeengoed is, bijvoorbeeld bij reclamebureaus, marketingorganisaties maar ook in Research en Development of IT-afdelingen.

## Turkoois

### Ontstaan

Zo'n 30 jaar geleden komt men tot inzicht dat alleen 'begrijpen' niet voldoende is om de wereldproblematiek het hoofd te bieden. De complexiteit is te groot. Vanuit een mondiale bewustwording ontstaat de berusting dat niet alles kan en hoeft te worden opgelost. Een onconventionele integrale aanpak is noodzakelijk. Hierin is een samenspel van rationele, emotionele, intuïtieve en spirituele elementen essentieel voor het welslagen.

DE TURKOOIZEN DRIJFVEER - staat in jouw profiel op positie	
	7
WERELDBEELD	de wereld is een allesvattend, holistische entiteit met samenhangende systemen waarvan wij onderdeel uitmaken
CREDO	accepteer de complexiteit van het leven en weet dat alles met elkaar is verbonden
EIGENSCHAPPEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft een holistische kijk</li> <li>• Ziet dat alles in de wereld met elkaar samenhangt</li> <li>• Kent innerlijke rust door acceptatie</li> <li>• Vindt zingeving en maatschappelijke verantwoordelijkheid belangrijk</li> <li>• Relatieveert de dagelijkse problemen</li> <li>• Hecht niet aan geld, status of macht</li> </ul>
KWALITEITEN	holistisch, mondiaal, eenvoud, sober, relativerend, onbaatzuchtig
VALKUILEN	weinig concreet, geen realiteitszin, vaag, wereldvreemd

### Uiting

De Turkooizen mens ziet dat alles op aarde met elkaar samenhangt. Dit inzicht wordt verkregen door het integreren van intuïtief voelen en weten. 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, is bepalend voor de gezondheid'. Het individu is een klein onderdeel in de grote, totale dynamiek van een naar orde strevend systeem. Turkoois is niet bang voor de complexiteit en onzekerheden van het geheel, maar ziet dit 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.

### **Voorkomen**

Hoewel er op maatschappelijk niveau zeker sprake is van een toename in Turkooizen denken, zoals blijkt uit de toenemende belangstelling voor zaken als duurzaamheid, maatschappelijk ondernemen en zingeving, is Turkoois in organisaties vaak lastig te duiden.

## Notities

A series of horizontal dotted lines providing space for handwritten notes.