

Marc Jansen

Individueel drijfverenDNA™

21/11/2018

Marja Zwaan Consultancy

© 2005 - 2018 WaardenManagement B.V.

Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld en voor intern gebruik door de opdrachtgever, mag zonder schriftelijke toestemming van WaardenManagement niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van fotokopie, microfilm, opslag in computerbestanden of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op gehele of gedeeltelijke bewerking. Alle rechten, met inbegrip van de beschermde merknamen drijfverenDNA™ en drivesDNA™, zijn voorbehouden aan ValuesManagement International B.V..

Inhoudsopgave

Pagina 4 - Inleiding

Pagina 6 - Uw drijfverenDNA in één oogopslag

Pagina 8 - Uw voorkeur, dat wat u drijft

Pagina 12 - Uw weerstand, dat wat u afremt

Pagina 14 - Uw energiebalans, op de lange termijn

Pagina 15 - Leiderschap en samenwerking

Pagina 16 - De onderlinge samenhang

Pagina 18 - Uw focus, dat wat u bezighoudt

Pagina 20 - Cultuur, het collectieve drijfverenDNA

Pagina 21 - Tot slot

Bijlage 1 - Introductie drijfverenDNA

Bijlage 2 - Theorie drijfverenDNA

Bijlage 3 - Verdiepingsmogelijkheden

Bijlage 4 - Overzicht drijfveren

Inleiding

Beste Marc Jansen,

Wij presenteren hier uw individueel drijfverenDNA. Het geeft u inzicht in uw drijfveren, de werking én het effect hiervan.

Ongeacht wat succes voor u betekent, het drijfverenDNA geeft u er meer regie over. Het speelt een centrale rol in uw interactie met uw omgeving en is de basis voor uw eigen persoonlijk leiderschap.

Wat zijn drijfveren?

Drijfveren zijn onderdeel van uw persoonlijkheid, maar ze zeggen niet wie u bent. Ze zijn de motivatie voor uw manier van denken, voelen of handelen. Ze laten zien wat u drijft en hoe u daarmee in actie komt. Dat maakt het ook nuchter en praktisch.

Er bestaan zeven verschillende drijfveren die wij als mensheid hebben gevormd om succesvol te kunnen (over)leven, gebaseerd op het wetenschappelijk onderzoek van de Amerikaanse Professor Clare W. Graves / Spiral Dynamics™. Deze zeven drijfveren staan centraal in het drijfverenDNA en dus ook in dit rapport. Voor het lees- en spreekgemak worden ze aangeduid met kleuren, op basis van Spiral Dynamics™.

Wat is het drijfverenDNA?

Het drijfverenDNA is de verzameling van al uw drijfveren, inclusief uw persoonlijke voorkeuren. Het komt tot stand aan de hand van uw beantwoording van de bijbehorende vragenlijst. Hierin heeft u in diverse situaties binnen uw werkcontext aangegeven wat uw voorkeuren zijn. Het drijfverenDNA is dus een persoonlijke weerspiegeling van uw actuele werkcontext.

Het drijfverenDNA laat zien hoe belangrijk iedere drijfveer voor u is, ten opzichte van uw andere

drijfveren. Het geeft u inzicht in welke drijfveren onbewust uw dagelijkse denken, voelen en handelen het meest aansturen en welke het minst.

Hoe leest u uw drijfverenDNA?

Uw drijfverenDNA bestaat in de kern uit een drietal grafieken die informatie geven over:

1. Uw voorkeur
2. Uw weerstand
3. Uw energiebalans

Om u zelf te laten ontdekken wat deze grafieken betekenen worden ze allereerst op één overzichts-pagina aan u gepresenteerd. Met behulp van een beknopte leeswijzer krijgt u daar een eerste beeld van uw drijfverenDNA. Vervolgens nemen wij u stap voor stap mee in de betekenis van ieder afzonderlijk onderdeel. U leest dan achtereenvolgens telkens de algemene betekenis en uw persoonlijke betekenis, aan de hand van de analyse en interpretatie door ons kennissysteem.

Achtergrondinformatie over het drijfverenDNA, de theorie en de zeven drijfveren vindt u in de bijlagen.

Het drijfverenDNA als kompas

Uw drijfverenDNA laat zien vanuit welke drijfveren u in actie komt. Het geeft u een schat aan waardevolle informatie en dient als kompas om de richting en stappen te bepalen in uw ontwikkeling. U wordt zich hierdoor bewust van de sturing achter al uw denken, voelen en handelen. U kunt er zelf mee aan de slag. We raden u ook aan om uw teamgenoten of anderen in uw directe omgeving als spiegel te gebruiken.

Belangrijk om te weten: het drijfverenDNA is vrij van oordeel. Hoe het er ook uit ziet, er bestaat geen goed of fout. Ieder drijfverenDNA heeft zijn eigen unieke kracht en valkuilen. Er bestaat binnen de drijfveren dan ook geen hiërarchie van beter of slechter.

Wat levert inzicht in uw drijfverenDNA op?

Concreet gezegd brengt het u meer zelfkennis: weten wat uw drijfveren zijn, waardoor u beter begrijpt hoe en waarom u reageert en handelt, wat belangrijk is voor u, waar uw dagelijks denken, voelen en handelen door worden aangestuurd.

Om op een effectieve manier regie te hebben op uw leven en loopbaan is het essentieel om kennis te hebben van wat u beweegt. Als u handelt naar wat u belangrijk vindt, naar wat u drijft, is de kans groot dat u zich goed blijft voelen bij dat wat u doet. Uw succes ligt in uw eigen handen.

De rol van uw WaardenManagement Expert

Uw WaardenManagement Expert speelt een wezenlijke rol bij het volledig in beeld krijgen van de nuances van uw drijfverenDNA. In de meeste gevallen ligt er een concrete vraag ten grondslag aan het maken van uw drijfverenDNA. Dat kan een persoonlijke vraag, maar ook een team- of organisatievraag zijn.

Wat de reden ook is, uw WaardenManagement Expert zorgt er voor dat u er het maximale uit haalt. Als expert zal hij of zij uw vraag helder en concreet weten te verbinden met u als mens en uw persoonlijke drijfverenDNA.

Het doel van dit rapport.

Het rapport is bedoeld voor uw eigen onderzoek, om uzelf voor te bereiden op een teamsessie of een persoonlijk gesprek met uw WaardenManagement Expert. Ook dient het om de wetenswaardigheden van uw drijfverenDNA nadien nog eens terug te kunnen lezen.

Kort samengevat is het rapport een aanzet tot een proces van reflectie en geeft het u antwoord op de volgende vragen:

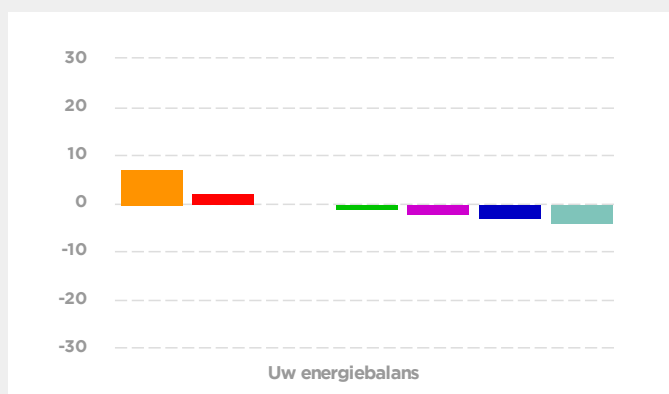
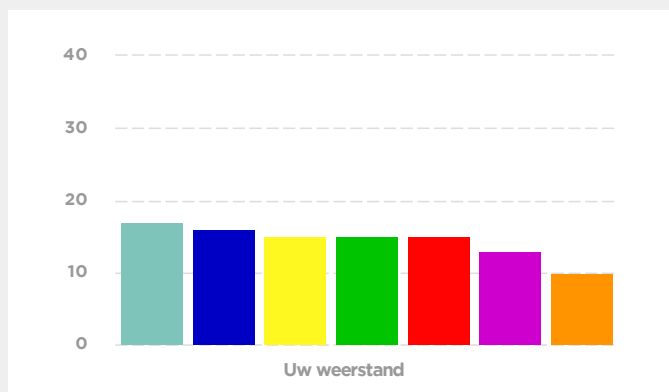
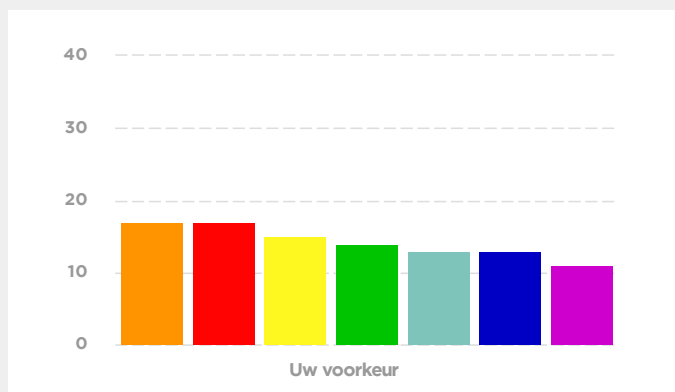
- Hoe ziet uw actuele drijfverenDNA er uit?
- Wat zegt dit over uw denken, voelen en handelen?
- Wat betekent dit voor uw omgeving?
- Wat kunt u hiermee?

Wij wensen u veel plezier met de regie op uw persoonlijk succes.

Marja Zwaan, Marja Zwaan Consultancy



Uw drijfverenDNA in één oogopslag



WAT IS WAT

voorkeur - dat wat u drijft
 weerstand - dat wat u afremt
 energiebalans - dat wat u energie geeft (+) of kost (-)

KENNIS
 ANALYSEREN
 INZICHT
 AUTONOMIE



COMPETITIE
 SUCCES
 DOELGERICHT
 KANSEN



ALERT
 SNELHEID
 BESLUITVAARDIG
 DAADKRACHT



ZINGEVING
 HOLISTISCH
 WERELDOMVATTEND
 OVERGAVE



CONSENSUS
 SOCIAAL
 GELIJKWAARDIGHEID
 HARMONIE



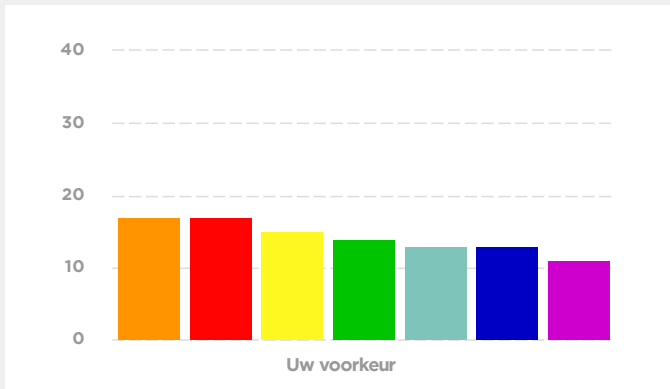
STRUCTUUR
 DUIDELIJK
 BETROUWBAAR
 RECHTVAARDIG



TRADITIES
 LOYALITEIT
 GEBORGENHEID
 VERBONDENHEID



Uw voorkeur, dat wat u drijft



Introductie

Uw drijfverenDNA bestaat uit verschillende onderdelen die afzonderlijk én in samenhang met elkaar een compleet beeld van uw drijfveren geven. Vanaf dit punt in uw rapport leest u de gedetailleerde analyse en interpretatie van uw drijfverenDNA.

Als eerste staan we hier stil bij de voorkeur uit uw drijfverenDNA. Het zijn de drijfveren die bepalen waardoor u in actie komt.

U leest eerst een persoonlijke beschrijving die vrij direct en compact is geschreven. U zult soms worden verrast door een vrij stellige uitspraak. Hou er daarom rekening mee dat bepaalde omschrijvingen beter bij u zullen passen dan andere. Een rapport vraagt altijd om een persoonlijke toelichting, hoe briljant een instrument ook is.

Uw persoonlijke beschrijving

U bent ondernemend en ziet regelmatig kansen. Het is belangrijk voor u om dit in uw werk vorm te geven. U bent resultaatgedreven en gaat competitie en succes niet uit de weg. U bent over het algemeen daadkrachtig en hakt gemakkelijk knopen door. U houdt van tempo, aarzelen past niet echt bij u. Ook bent u scherp en alert.

U heeft een denker in uzelf. U denkt na over concepten en nieuwe ideeën. Daarbij zijn autonomie, vrijheid en ruimte om te overdenken voor u van belang. Collega's kennen u als een sociaal gedreven persoon. U richt zich op uw omgeving en houdt van gelijkwaardigheid. Daarbij hoort afstemming en, zo mogelijk, het bereiken van consensus. U bent overtuigd van een holistische wereld waarin alles met elkaar is verbonden. In dat kader staat uw handelen regelmatig in dienst van het allesomvattende belang. Zingeving en bewustzijn hebben prioriteit. In uw werk zoekt u ook naar structuur of brengt deze aan. U hecht aan principes. Heldere afspraken en betrouwbaarheid zijn voor u van belang. U hecht waarde aan geborgenheid en veiligheid binnen de groep. Onvoorwaardelijk vertrouwen in elkaar speelt voor u een rol, waarbij u bereid bent om uzelf enigszins ondergeschikt te maken aan de groep.

Primaire denk- en actiestrategie

De eerste drie voorkeurscores in uw drijfverenDNA bepalen uw primaire denk- en actiestrategie.

Er bestaan vier mogelijke denk- en actiestrategieën zoals in de illustratie hiernaast weergegeven.

Het verschil tussen de verschillende strategieën is de mate waarin drijfveren een zelfstandige rol spelen

of juist met elkaar samenwerken. Dit laatste is het geval als drijfveren een vrijwel even hoge score hebben. De drijfveren werken dan tegelijkertijd met elkaar samen, zonder dat er een vooraf bepaalde volgorde is.

Voorbeelden met samenwerkende drijfveren zijn de strategieën 2, 3 en 4 in onderstaande illustratie. Strategie 1 is een voorbeeld waarbij de scores van de drijfveren duidelijk aflopen en iedere drijfveer na de andere zijn rol speelt.

Uw denk- en actiestrategie

Uw primaire denk- en actiestrategie wordt bepaald door uw eerste drie scores oranje, rood en geel. U komt als eerste in actie vanuit de combinatie van uw voorkeuren oranje en rood en schakelt daarna door naar geel. Dit wordt verbeeld door strategie 2 in onderstaande illustratie.

Als eerste heeft u een ondernemende kijk op uw omgeving en situatie, gericht op kansen, houdt u er van om de vaart er in te houden en kunt u knopen doorhakken, pas daarna heeft u de behoefte om te analyseren en wilt u zaken begrijpen.

Lees op pagina 18 ook hoe uw denk- en actiestrategie onder druk kan veranderen en wat dit voor u betekent.

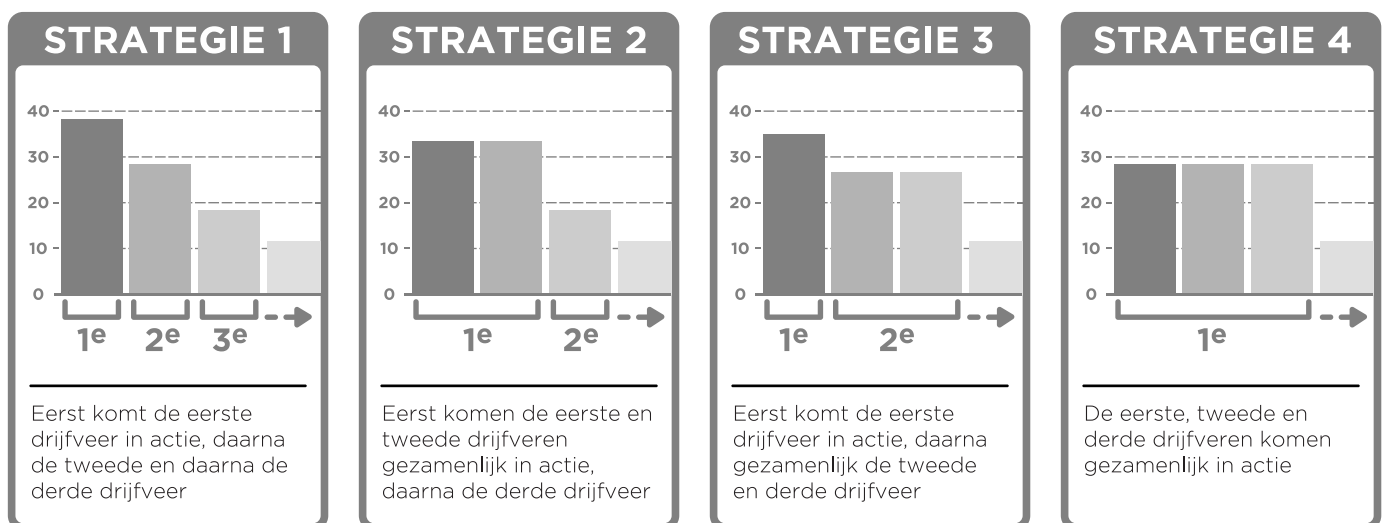
Inzetbaarheid van uw overige drijfveren

Ook de overige drijfveren (vanaf uw vierde positie) zijn voor u vrij gemakkelijk inzetbaar, omdat ze allemaal vrijwel gelijk scoren. Ze kunnen daarom gemakkelijk tegelijk of afhankelijk van uw omstandigheden worden geactiveerd. Vaak bent u zich hier niet van bewust en maakt u onbewust uw keuze. U kunt uw aandacht verdelen over alle drijfveren.

De kracht van rood

Rood is een bijzondere drijfveer, met eigenschappen als kracht, alertheid en sterke aanwezigheid in het HIER-EN-NU. Deze eigenschappen van rood kunnen in de voorliggende drijfveren doorklinken en deze daardoor versterken. In uw geval zijn alle scores echter vrijwel even hoog waardoor de posities geen eenduidige betekenis hebben en het versterkende effect van rood geen expliciete rol speelt.

De vier mogelijke DENK- EN ACTIESTRATEGIEËN



IK- en WIJ gerichte drijfveren

In uw voorkeur maken we onderscheid tussen de zogenaamde IK- en WIJ-gerichte drijfveren.

- IK-gericht: rood, oranje, geel
- WIJ-gericht: paars, blauw, groen, turquoise

Zoals onderstaande illustratie weergeeft wil een sterke IK-gerichtheid zeggen dat u denkt, voelt en handelt vanuit een intern referentiekader, anders gezegd u vaart op uw eigen kompas en stemt niet af op uw omgeving bij het bepalen van uw koers.

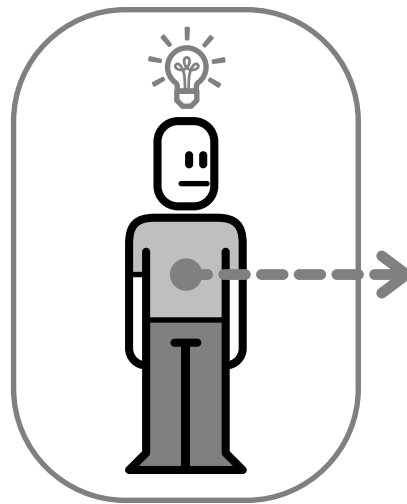
Andersom betekent een sterke WIJ-gerichtheid dat u denkt, voelt en handelt vanuit een extern referentiekader, anders gezegd u stemt uw koers af op uw omgeving en vaart niet primair op uw eigen kompas.

De balans tussen beiden (IK en WIJ) kan doorslaan naar IK, WIJ of een combinatie van beiden. Er bestaat geen goed of fout, de effectiviteit is afhankelijk van uw omstandigheden.

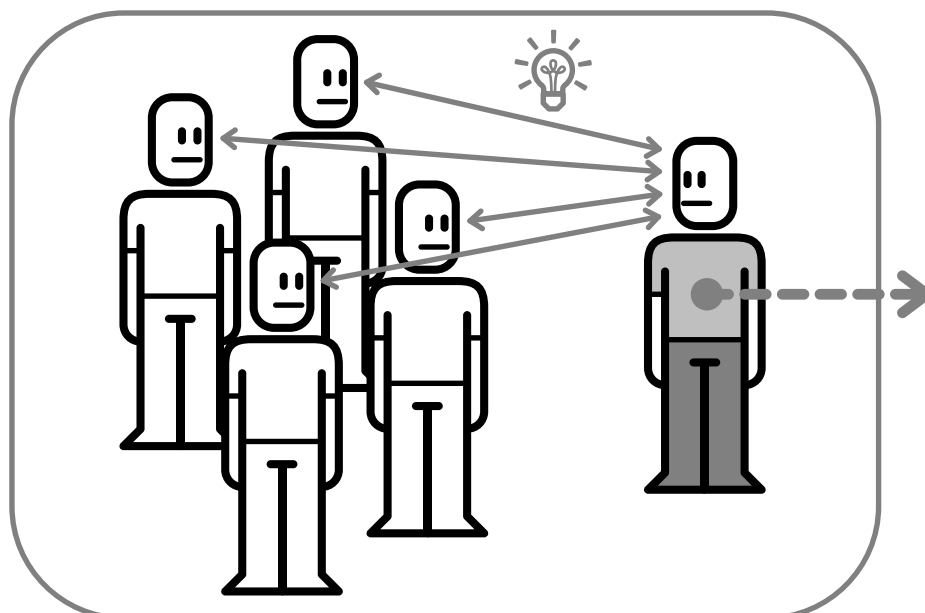
Uw gerichtheid

Uw gemiddelde score op uw eigen IK-gerichte drijfveren is vrijwel even hoog als op uw WIJ-gerichte drijfveren, waardoor u in de praktijk zowel individueel- als groepsgericht bent. Dit betekent dat u zowel zult denken, voelen en handelen vanuit een intern als een extern referentiekader. U geeft enerzijds graag zelf sturing aan uw handelen en stemt anderzijds ook graag af met uw omgeving.

IK- en WIJ-gerichtheid komt ook weer terug bij het onderdeel Weerstand (pagina 13).



IK-GERICHT, afgestemd op uzelf (intern referentiekader)



WIJ-GERICHT, afgestemd op uw omgeving (extern referentiekader)

Tijdoriëntatie

De verschillende drijfveren in uw voorkeur hebben ook ieder een eigen specifieke tijdoriëntatie, gericht op het verleden, de toekomst of juist op het hier-en-nu. Het voegt tijdoriëntatie toe aan de eigenschappen van iedere drijfveer uit uw voorkeur.

Het drijfverenDNA geeft dus informatie over uw tijdoriëntatie, wat vervolgens weer een rol speelt in uw denken, voelen en handelen. Bent u meer gericht op het verleden, de toekomst of juist op het hier-en-nu?

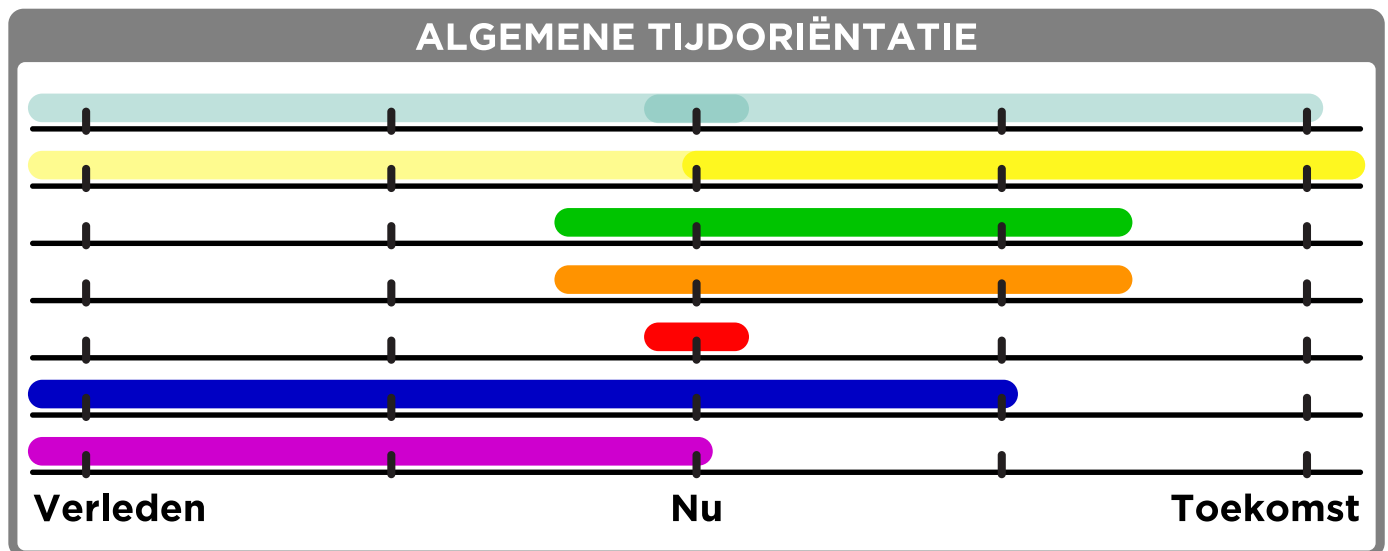
U kunt uw persoonlijke tijdsbeleving eenvoudig afleiden van uw drijfverenvoorkeur. U kijkt daarvoor naar uw sterkste voorkeur(en) en met behulp van onderstaand schema ziet u wat de meest gemeenschappelijke tijdsbeleving is. Zijn de scores in uw voorkeur gelijkmatig verdeeld dan heeft u een brede tijdsbeleving. Heeft u voorkeuren met zeer hoge scores dan zullen deze uw tijdsbeleving het meest bepalen.

Tijdoriëntatie beïnvloedt uw denken, voelen en handelen en andersom valt uw tijdoriëntatie hier ook van af te leiden. Spreekt u bijvoorbeeld veel over het verleden, bent u gehecht aan tradities of gemaakte afspraken dan hoort dat bij een tijdoriëntatie die in het verleden ligt. Ziet u voortdurend kansen dan is uw tijdoriëntatie juist meer op de toekomst gericht.

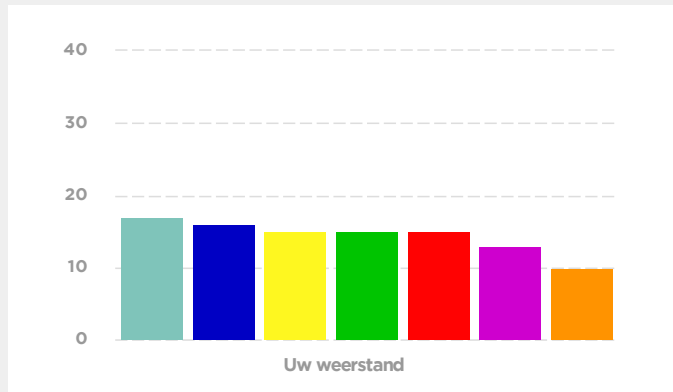
Denkt u veel in kansen en mogelijkheden dan hoort hier juist weer een tijdsbeleving bij die in toekomst ligt, want kansen en mogelijkheden liggen tenslotte altijd in de toekomst.

Uw tijdoriëntatie

Uw voorkeur is vrij gelijkmatig verdeeld over alle drijfveren. Daardoor zijn er geen drijfveren waarvan de specifieke tijdoriëntatie een grotere rol speelt. Als gevolg daarvan is uw persoonlijke tijdoriëntatie vrij breed, waarbij u zowel op verleden, heden als toekomst gericht kunt zijn. Uw aandacht is vrijwel evenredig verdeeld over deze drie tijdsgebieden.



Uw weerstand, dat wat u afremt



In dit hoofdstuk leest u alles over uw weerstand. Het zijn de drijfveren die u afremmen en u het liefst uit de weg gaat. Zoals de illustratie hiernaast laat zien gaat het om wat u ervaart als u deze drijfveren tegenkomt in uw (werk)omgeving.

Ook in dit hoofdstuk presenteren we u eerst een persoonlijke beschrijving, samengesteld aan de hand van een analyse van uw drijfverenDNA. Houdt u er ook hier rekening mee dat bepaalde omschrijvingen beter bij u zullen passen dan andere.

Uw persoonlijke beschrijving

Het allesomvattend bekijken van ons handelen en ons bezighouden met de grotere betekenis hiervan wordt u soms te zweverig. Hierbij ervaart u weerstand. Dit geldt ook voor voortdurend relativeren en het accepteren van situaties zoals ze zijn. Als u moet voldoen aan regels en afspraken vanuit uw omgeving dan gaat u dit soms uit de weg. Dit geldt ook als u strikt binnen vaste structuren moet werken. Dit past niet echt bij u. Het voortdurend willen doorgronden en begrijpen van nieuwe concepten en ideeën kan soms weerstand bij u oproepen. Wanneer mensen in uw omgeving voornamelijk worden gedreven vanuit kennis kan het zijn dat u soms afhaakt.

Voortdurende aandacht voor harmonie en onderlinge betrokkenheid in de groep roept af en toe weerstand bij u op. Dit geldt ook wanneer besluiten altijd gezamenlijk genomen moeten worden. Dit kan soms ook tot wat irritatie leiden. U stoort zich soms aan collega's die in hun denken en handelen sterk vanuit zichzelf gedreven worden, wat kan leiden tot snel en ondoordacht handelen. Het effect hiervan is dat er soms onvoldoende rekening wordt gehouden met anderen en keuzes niet altijd weloverwogen zijn. Binnen uw werk gaat u tradities en rituelen meestal uit de weg. Wanneer collega's verwijzen naar 'hoe het was' roept dit al snel weerstand bij u op. Dit geldt ook als er een beroep op u wordt gedaan om onvoorwaardelijk trouw en loyaal te zijn aan de groep waarin u werkt. Als competitie en individuele prestaties voorop staan in uw werk dan roept dit soms weerstand bij u op. Applaus voor uw bijzondere prestaties gaat u soms liever uit de weg dan dat u het in ontvangst neemt.

Uw eerste drie weerstand scores

Weerstand wordt voornamelijk bepaald door uw eerste drie scores. Ze geven informatie over datgene wat u bij voorkeur uit de weg gaat in uw werkcontext. Hoe hoger de scores hoe hoger uw weerstand. Het risico van hoge weerstand is dat het uw aandacht op een negatieve manier opeist. Bij zeer hoge weerstandsscores kan dat zelfs zo ver gaan dat het uw aandacht volledig in beslag neemt en er geen ruimte meer overblijft voor andere drijfveren.

Hierdoor beperkt u zich in uw vrijheid van denken, voelen en handelen. U raakt als het ware in de greep van uw weerstand.

Wat zeggen uw weerstandscores over u?

Uw eerste weerstand is turquoise. De score van deze weerstand is gemiddeld, dat wil zeggen niet zeer hoog en ook niet zeer laag. Het gaat bij uw weerstand op turquoise om kernwoorden als allesomvattend, acceptatie en betekenis. Als u dit tegenkomt in uw omgeving kunt u hierbij wat lichte weerstand ervaren. U verliest uw focus niet snel en wordt hierdoor ook niet snel beperkt in uw vrijheid van handelen. Op uw tweede weerstand blauw (structuur, principes en regels) heeft u ook een gemiddelde score. Ook hier ervaart u enige weerstand op. Uw derde weerstand geel, met kernwoorden als beschouwen, analyseren en begrijpen, heeft eveneens een midden score.

Het effect van de overige scores

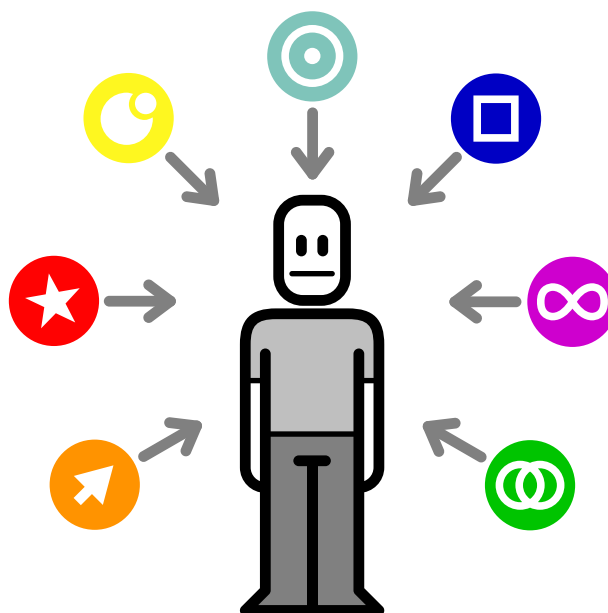
Doordat u geen hoge scores heeft in uw weerstand zult u ook op de overige drijfveren geen sterke weerstand ervaren. U heeft hierdoor dus geen sterke weerstandreacties, wat de kans klein maakt dat het u beperkt in uw vrijheid van denken, voelen en handelen.

IK- versus WIJ-gerichtheid

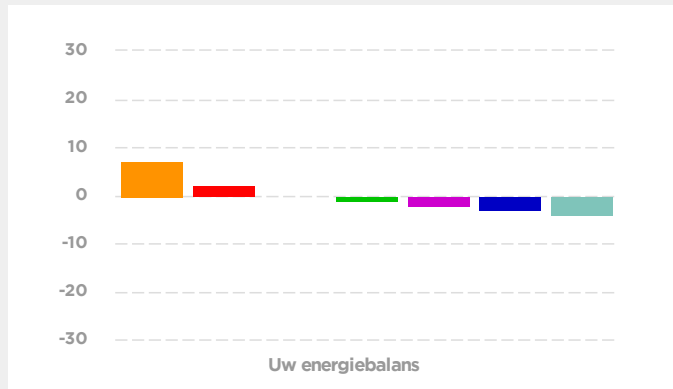
Ook weerstand bevat drie IK-gerichte (rood, oranje en geel) en vier WIJ-gerichte drijfveren (paars, blauw, groen en turquoise). Uw gemiddelde score op uw WIJ-gerichte weerstand is vrijwel gelijk aan uw IK-gerichte weerstand. Dit betekent dat u even veel weerstand heeft op individueelgericht- als op groepsgericht gedrag in uw omgeving. U kunt omgaan met mensen die op zichzelf en die op hun omgeving gericht zijn.

In het hoofdstuk over uw voorkeuren constateerden we ook een gelijke mate van IK- en WIJ-gericht. Dit geldt dus voor beide kanten, voorkeur en weerstand, wat op zich logisch is.

WEERSTAND, het remmende effect van wat u tegenkomt in uw omgeving



Uw energiebalans, op de lange termijn



In dit hoofdstuk kijken we naar uw energiebalans. Het laat u zien welke drijfveren u op de lange termijn energie geven en welke u juist energie kosten. Daarnaast onderzoeken we uw energiebalans ook op eventuele spanningen of blinde vlekken die, vaak onbewust, van invloed kunnen zijn op uw functioneren.

Uw energie-gevende drijfveren

We kijken hiervoor naar de eerste drie scores in uw energiebalans. Sterke positieve scores geven u daarbij overduidelijk energie. Uw grafiek laat zien dat u energie krijgt van uw eerste drijfveer oranje (resultaatgericht, ondernemend en succes). Verder zijn er in uw grafiek geen drijfveren die u duidelijk energie opleveren. Dit wil overigens niet zeggen dat u nergens energie van krijgt, maar alleen dat er geen drijfveren zijn waarbij dit er overduidelijk uitspringt.

Uw energie-kostende drijfveren

Hiervoor kijken we naar de laatste drie scores in uw energiebalans. Sterke negatieve scores kosten u overduidelijk energie. Uw grafiek laat zien dat er geen drijfveren zijn die u duidelijk energie kosten. Verder zijn er in uw grafiek geen drijfveren die u duidelijk energie kosten. Dit betekent niet dat u nergens energie op verliest, maar alleen dat er geen drijfveren zijn waar dit overduidelijk het geval is.

Uw interne spanningen

Als u zeer lage energiebalans-scores heeft dan is dat vaak een aanwijzing voor interne spanning. Dit betekent dat u, onbewust, remming of begrenzing ervaart bij het inzetten van deze drijfveer vanuit uw voorkeuren. U heeft potentiële interne spanning op de kleuren: rood, geel, groen, blauw, turquoise. Dit betekent dat u mogelijk remming of begrenzing ervaart bij het inzetten van deze drijfveren (rood, geel, groen, blauw, turquoise) vanuit uw voorkeur. Bespreek dit eens met iemand in uw directe omgeving of uw WM Expert.

Uw blinde vlekken

Zeer lage energiebalans-scores kunnen daarnaast ook nog duiden op een zogenaamde blinde vlek. Een drijfveer is in dat geval niet of nauwelijks in beeld. Dit is het geval wanneer u voor een drijfveer vrijwel geen voorkeur én ook geen weerstand heeft. In uw geval laat uw drijfverenDNA geen blinde vlekken zien; al uw drijfveren zijn duidelijk aanwezig. Dit betekent dat u oog heeft voor situaties of omstandigheden waarin deze drijfveer een rol speelt. U bent in staat om ze te herkennen.

Leiderschap en samenwerking

Nu we de elementen voorkeur, weerstand en energiebalans hebben behandeld kunnen we ook kijken naar hun invloed op leiderschap- en samenwerkingsstijl.

Ieder van de elementen heeft een eigen invloed op de manier waarop u in actie komt (leiderschap) en samenwerkt met uw collega's (samenwerking).

De drijfveren met een positieve score in uw energiebalans (aan de linkerzijde) laten zien welke stijl van leiderschap en samenwerken u op de lange termijn nastreeft. Deze zullen vooral vanuit rust en ontspanning een grotere rol spelen dan vanuit uw voorkeur, die meer bepalend zijn voor de directe actie.

Weerstand laat u zien welke stijl van leiderschap en samenwerken weerstand bij u oproepen en u om die reden afremmen. Deze stijl is dus het minst effectief om u aan te sturen, in beweging te zetten of om met u samen te werken.

Voor uw omgeving bent u in de meeste gevallen herkenbaar op alle drie elementen van uw stijl van leiderschap en samenwerken.

Samenvattend:

- Voorkeur - uw korte termijn gerichte stijl
- Energie - uw lange termijn gerichte stijl
- Weerstand - de remmende, "liever niet doen"-stijl

In onderstaande twee tabellen ziet u een voorbeeld van de leiderschap- en samenwerkingsstijl per drijfveer. Aan de hand van de scores van uw voorkeur, weerstand en energiebalans krijgt u al snel een beeld van uw persoonlijke leiderschap- en samenwerkingsstijl.

Als u overigens één of meerdere blinde vlekken heeft (zie linkerpagina) dan betekent dat de bijbehorende leiderschap- en samenwerkingsstijl voor u niet of nauwelijks in beeld is.

LEIDERSCHAP	
	met ervaring en anciënniteit als basis
	onmiddellijk tot actie overgaand
	strevend naar duidelijkheid en zekerheid
	doelgericht en strevend naar succes
	afstemmend op de anderen in de groep
	gericht op zelfsturing, kennis en inzicht
	"innerlijk" afstemmend op noodzaak

SAMENWERKING	
	onvoorwaardelijk vertrouwend op elkaar
	doet het liever zelf
	op basis van heldere afspraken
	als het bijdraagt aan het doel en succes
	iedereen doet mee en verdient een kans
	als het kennis en inzicht vergroot
	we zijn verbonden op een diepere laag

De onderlinge samenhang

In dit hoofdstuk kijken we naar de onderlinge samenhang tussen uw voorkeur, weerstand en energiebalans. De bijbehorende grafieken vindt u hiernaast.

We leiden u stap voor stap door de verbanden die we gaan onderzoeken, waarbij we eerst uitleggen wat we onderzoeken en vervolgens wat uw drijfverenDNA laat zien. We onderzoeken of uw drijfverenDNA overeenkomt met wat we logischerwijs zouden verwachten. We kijken achtereenvolgens naar de volgende drie verbanden:

- Voorkeur-consistentie
- Energie-consistentie
- Sturend verband

Voorkeur-consistentie

Dit is de mate waarin uw voorkeur vrij van weerstand is. Wat dit betekent leggen wij u uit aan de hand van een voorbeeld:

Stel u heeft u een sterke voorkeur voor de drijfveer groen, dat wil zeggen u bent sociaal ingesteld en heeft oog voor de behoefte van anderen. Omdat groen de drijfverenvoorkeur is zouden we tegelijkertijd een lage weerstand op groen mogen verwachten. We spreken in dat geval van voorkeur-consistentie.

Zit de drijfveer groen echter ook in uw weerstand dan is dat tegenstrijdig en noemen we dat "niet consistent". De weerstand vormt dan vaak een begrenzing van uw voorkeur. In dit voorbeeld: "sociaal is leuk, maar niet te veel". Soms is dat effectief, maar niet altijd.

Voor de bepaling van voorkeurs-consistentie kijken we naar de eerste drie scores van voorkeur en weerstand.

Uw voorkeur-consistentie

Uw persoonlijk voorkeur laat vrijwel gelijke scores zien op alle drijfveren. Dit betekent dat u over het algemeen gemakkelijk kunt schakelen tussen uw drijfveren en er dus geen duidelijke eerste voorkeursdrijfveren zijn. Het zijn dan vooral uw omstandigheden die bepalen welke drijfveren, onbewust, als eerste in actie komen. Omdat er dus geen eenduidige volgorde is kunnen we ook geen eenduidige uitspraak doen over uw voorkeurs-consistentie.

Energie-consistentie

Bij energie-consistentie onderzoeken we het verband tussen uw voorkeur en uw energiebalans. We kijken of de inzet van uw voorkeur u ook onvoorwaardelijk energie oplevert. We spreken in dat geval van energie-consistentie.

Het lijkt logisch dat ieder mens zijn drijfveren inzet voor datgene waar hij of zij ook energie van krijgt. Er kunnen echter verschillende factoren zijn waardoor dit niet zo is. Eén van de oorzaken kan vanuit de werkcontext komen. Werkt u bijvoorbeeld in een sterk commerciële omgeving dan is de kans groot dat dit uw oranje voorkeur opstuwt, terwijl uw energiebalans laat zien dat u bijvoorbeeld meer energie uit groen krijgt. Er is in dat geval sprake van een tegenstrijdigheid die in de meeste gevallen onbewust aanwezig en eenmaal aan het licht gebracht zeer herkenbaar is.

Tegenstrijdigheden in de energie-consistentie geven dus een gerichtheid aan op andere drijfveren dan diegene die energie opleveren. Op de lange termijn kunnen dergelijke tegenstrijdigheden voor ongewenste spanning of belemmering zorgen. Doet zich dat voor, stelt u zich dan de vraag of u zich wel op de juiste dingen richt en onderzoek de achtergrond hiervan.

Uw energie-consistentie

Zoals op pagina 14 al beschreven laat uw energiebalans geen overduidelijke energie-gevende drijfveren zien. We kunnen om die reden dan ook geen uitspraak doen over uw energie-consistentie.

Samenvattend kunnen we dus geen uitspraak doen over uw beide consistenties. Simpelweg omdat dit niet eenduidig is af te leiden uit uw drijfverenDNA. Op zich is dat niet goed of fout. Er zijn in uw geval zeer waarschijnlijk omstandigheden aan te wijzen waarbij er wel degelijk sprake is van voorkeurs- en/of energieconsistentie. Bespreek dit met uw WM Expert.

Sturend verband

In dit laatste onderdeel bekijken we de relatie tussen uw eerste voorkeur en uw eerste weerstand. We onderzoeken welk sturend verband er tussen beiden is, een logisch, neutraal of tegenstrijdig sturend verband.

- **Logisch**

Zijn de eigenschappen van uw eerste voorkeur duidelijk tegenovergesteld aan die van uw eerste weerstand dan spreken we van een "logisch sturend verband".

Een combinatie van de drijfveren geel en blauw als voorkeur en weerstand is bijvoorbeeld een logisch sturend verband. Geel streeft immers naar vrijheid van denken en handelen, terwijl blauw regels en procedures belangrijk vindt. In dit voorbeeld is het sturend verband dan vrij van spanning.

- **Neutraal**

Zijn uw eerste voorkeur en weerstand wel verschillend, maar niet overduidelijk tegenovergesteld dan spreken we van een "neutraal sturend verband". Er is dan geen belemmerende spanning tussen beiden aanwezig.

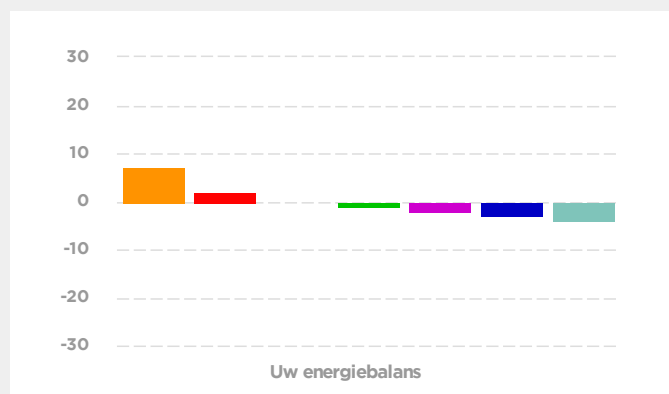
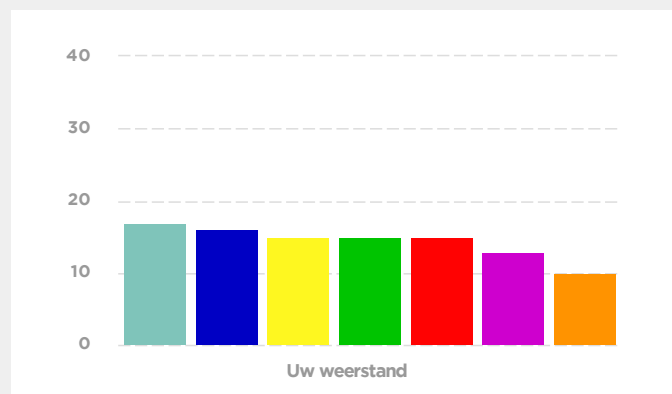
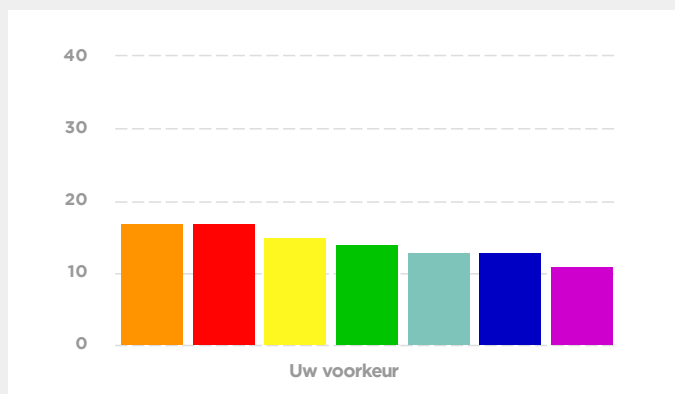
- **Tegenstrijdig**

Is uw eerste voorkeur ook actief als eerste weerstand dan is er sprake van een "tegenstrijdig sturend verband". Dit kan een belemmerende spanning veroorzaken die soms ook voelbaar is en die overeenkomt met de spanning zoals toegelicht in het hoofdstuk Energiebalans (pagina 14).

Uw sturend verband

U heeft een "neutraal sturend verband". Dit wil zeggen dat er geen overduidelijk logisch sturend verband en ook geen interne spanning is.

Het is de moeite waard om het effect van de hier behandelde samenhang ook nog eens te bespreken met uw WM Expert. Wellicht spelen ze bij u geen grote rol, maar het kan ook zijn dat ze u net dat ene waardevolle inzicht geven om verder te komen.



Uw focus, dat wat u bezighoudt



U leest de focus in het cirkeldiagram, bovenaan startend, met de klok mee aflopend van hoog naar laag. Dit is de volgorde waarin de drijfveren u bezighouden. Veelal gebeurt dit onbewust, waardoor focus juist tot verrassende inzichten kan leiden.

De mate van focus bepaalt allereerst hoeveel iedere drijfveer en de daaruit voortvloeiende gedragingen u bezighouden. We onderscheiden daarvoor drie categorieën, te weten: groot, middelgroot en klein.

Grote focus (boven 20%).

In uw geval zijn er geen drijfveren met een grote focus, wat betekent dat er geen drijfveren zijn die u veel bezighouden in uw werkcontext.

Middelgrote focus (tussen 10% en 20%).

U heeft een middelgrote focus op de drijfveren rood, geel, turquoise, blauw, groen, oranje en paars. Deze drijfveren en bijbehorend gedrag zullen u regelmatig bezighouden in uw werkcontext.

Kleine focus (onder 10%).

U heeft geen drijfveren met een kleine focus. Dat wil zeggen dat u focus heeft op alle drijfveren en ze u dus allemaal bezig houden.

U heeft alleen middelgrote focus-drijfveren. De kans is vrij klein dat u voor alle drijfveren in de behorende valkuilen terecht kunt komen. Wilt u onderzoeken of en zo ja welke voor u van toepassing zijn? Kijk dan in de twee kolommen 'neiging bij' in bijlage 4, pagina 29.

Het effect onder druk

Grote focus-scores kunnen uw gedrag onder druk of stress onverwacht veranderen. Ze kunnen plotseling een actieve rol vervullen, terwijl u ze normaal gesproken niet of minder snel inzet. Het is een onbewuste reactie op druk en stress die u ervaart.

Hoe werkt dit praktisch?

Heeft u grote focus-drijfveren en wijken deze qua kleur of positie af van uw 1e drie voorkeursdrijfveren (denk- en actiestrategie, pagina 8-9), dan is er een grote kans dat deze de rol van uw voorkeursdrijfveren onder druk of stress overnemen.

Het effect is het meest prominent bij grote focus-scores op de drijfveren paars, rood of blauw. Dit zijn de drie primaire drijfveren die ons basisfunctioneren mogelijk maken. Onder grote druk of stress vallen we uiteindelijk terug op deze primaire drijfveren om de aanwezige situatie te hanteren. Is de druk voorbij dan keren we weer terug naar onze normale voorkeursdrijfveren.

Op de volgende pagina geven we u eerst nog een praktisch voorbeeld. Daarna leest u wat het concreet voor u betekent.

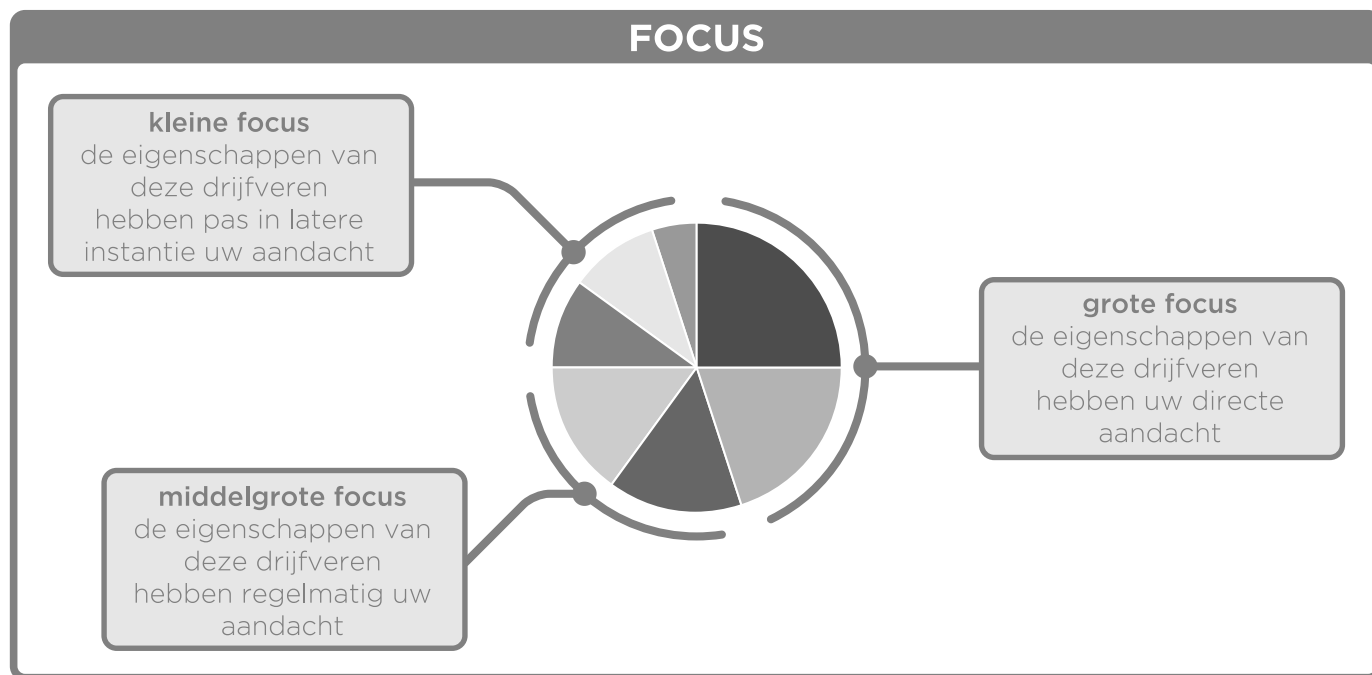
Een voorbeeld:

Stel u heeft een grote focus-score op de drijfveer rood en uw normale denk- en actiestrategie bestaat uit de drijfveren oranje, geel en groen. De focusdrijfveer rood is één van de lager liggende drijfveren en dus is de kans groot dat de eigenschappen van rood uw normale denk- en actiestrategie overstemmen onder druk of stress. U krijgt dan plotseling een sterke neiging om uw eigen koers te varen, zonder met anderen af te stemmen, terwijl u dit normaal gesproken nooit doet.

Wat betekent dit concreet voor u?

Uw normale denk- en actiestrategie (zonder druk of stress) bestaat uit de drijfveren oranje, rood en geel.

U heeft geen grote focus-drijfveren, alleen middelgrote of kleine focus-drijfveren. Alleen grote focus-drijfveren hebben een overduidelijk risico dat ze uw normale denk- en actiestrategie onder druk of stress overstemmen. We vinden in uw focus dus geen duidelijke aanwijzing van dit effect. Dit betekent niet dat het risico niet aanwezig is. Soms kunnen ook middelgrote focus-drijfveren dit effect veroorzaken. Bespreek en onderzoek dit met uw WM Expert.



Cultuur, het collectieve drijfverenDNA

U heeft de analyse gelezen van uw persoonlijke drijfverenDNA. Het geeft u inzicht en handvatten in het kader van uw ontwikkeling.

Het gepresenteerde beeld is gebaseerd op uw eigen persoonlijke waarneming. Het is daarom zinvol om dit beeld te toetsen. Leg het eens naast dat van uw collega's en kijk hoe het zich verhoudt tot elkaar. Bespreek met elkaar hoe ieder tot zijn eigen waarneming komt. Vaak verbreedt dit uw blik of die van uw collega's en opent zo nieuwe paden die voorheen niet zichtbaar of afgesloten waren.

Vergelijk de beelden ook met het teamgemiddelde, als er een teamrapport beschikbaar is. Het draagt bij aan onderling begrip en betere samenwerking in het team.

Collectief drijfverenDNA

Een manier om meer objectief naar uw werkomgeving te kijken is om te kijken vanuit de cultuur: het collectieve drijfverenDNA.

Het is genesteld op een diepere laag in de organisatie, ook wel aangeduid met de titel "onderstroom". Vanuit deze laag overstijgt het de drijfverenDNA's van alle teamleden en bepaalt het uw werkcontext in sterke mate. Het bevat de ongeschreven regels die bepalen wat er wel en niet is toegestaan.

Iedereen ervaart het en tegelijkertijd is het ongrijpbaar. Het beperkt ons als team op bepaalde vlakken terwijl het ons op andere juist stimuleert. Het zorgt ervoor dat we niet zo snel uit de bocht vliegen.

De functie van cultuur is stabiliteit, het houdt ons op koers en heeft daarmee een waardevolle functie.

Ten aanzien van de ontwikkeling van cultuur is veel onderzocht en gepubliceerd, onder andere door de Amerikaanse cultuur-deskundige Edgar Schein. Op basis daarvan kunnen we het volgende stellen:

"Cultuur is niet maakbaar, maar kan zich ontwikkelen als er in de organisatie nieuwe manieren van denken, voelen en handelen worden bevorderd die beter werken dan de oude."

Cultuur is dus niet veranderbaar, maar wel ontwikkelbaar. Het is geworteld in het verleden en ijlt, in zijn ontwikkeling, daardoor na op de praktijk.

De heersende cultuur is van grote invloed op het functioneren en ontwikkelen binnen uw team en organisatie. Het persoonlijke drijfverenDNA staat daarbij in directe relatie tot het collectieve drijfverenDNA van de cultuur.

U kunt een indruk krijgen van het collectieve drijfverenDNA door in onderstaande tabel te kijken welke boodschappen u het sterkst herkent binnen uw team of organisatie. Deze vormen dan waarschijnlijk een belangrijk deel van de cultuur. U kunt dit beeld ook toetsen met uw collega's om een betrouwbaarder beeld te krijgen.

Kennis van cultuur is essentieel voor verdere ontwikkeling van uw team en organisatie. Bespreek de verdere mogelijkheden met uw WM Expert.

CULTUURBOODSCHAPPEN



we zijn hier altijd loyaal aan elkaar, hier spreken we geen kwaad over het verleden



de sterkste verdient de top, hier hebben we respect voor kracht



hier houdt men zich aan de regels, afspraak is afspraak



succes mag hier gezien worden, hier kennen we geen "nee"



niemand mag hier buiten de boot vallen, er is plek voor iedereen



je kunt hier op je eigen manier werken, het klopt pas als je het van alle kanten hebt bekeken



overgave is soms de beste (re)actie, we werken hier voor een hoger doel

Tot slot

Gun uzelf de tijd om de waardevolle informatie te laten bezinken en dit rapport op een later moment nog eens te herlezen.

Uw persoonlijke rapport stelt u in staat om uw rol in verschillende situaties en gebeurtenissen te onderzoeken. Het geeft informatie over het waarom van uw manier van denken, voelen en handelen, gestuurd vanuit uw persoonlijke drijfverenDNA. Het is bedoeld als spiegel om uzelf beter te leren kennen.

Heeft u een concrete ontwikkelvraag, dan is een persoonlijk gesprek met uw WM Expert een waardevolle aanvulling. Uw specifieke omstandigheden kunnen dan worden meegenomen bij de analyse en interpretatie. De informatie uit dit rapport geeft u daardoor duidelijker richting bij uw volgende ontwikkelstappen.

Het is daarnaast ook zinvol om de informatie van dit rapport te delen met mensen uit uw directe omgeving. Zij maken u in de dagelijkse praktijk mee en zijn daardoor een waardevolle spiegel voor u. Leren en ontwikkelen vraagt immers altijd om een spiegel én iemand die u deze spiegel voorhoudt.

Het drijfverenDNA geeft u waardevolle informatie om richting te geven aan uw leer- en ontwikkelproces op basis van inzicht en bewustwording. We adviseren u om te experimenteren met nieuwe manieren van denken, voelen en handelen en laat uzelf verrassen door het effect op uzelf en uw omgeving.

Geldigheidsduur rapport

Het drijfverenDNA is een weergave van het moment van invullen van de vragenlijst. Het staat niet voor eeuwig in steen gebeiteld en kan zich (gelukkig) ontwikkelen en aanpassen aan uw omstandigheden.

Leest u dit rapport dus altijd binnen de context waarin het is gemaakt, of vraag bij uw contactpersoon naar de mogelijkheden om uw drijfverenDNA te actualiseren.

De stelregel is dat uw drijfverenDNA 1 jaar na het invullen van de vragenlijst actueel blijft, bij stabiele werk- en levensomstandigheden.

Werk- versus privécontext

U heeft de vragenlijst voor het drijfverenDNA ingevuld in de context van uw huidige of toekomstige werk. Lees de uitkomst daarom ook in deze context. Uw eigenschappen zullen in uw privécontext niet sterk afwijken van uw werkcontext, u bent immers dezelfde persoon. Houdt u er echter rekening mee dat uw drijfverenDNA wel andere accenten kan hebben. In uw privécontext zijn omstandigheden anders, wat in veel gevallen andere eigenschappen uit uw drijfverenDNA zal oproepen.

Individueel drijfverenDNA, op papier of als pdf

Dit rapport is ontworpen voor dubbelzijdige print of professionele druk. Dit verhoogt de leesbaarheid, maar is uiteraard wel belastender voor het milieu.

Heeft u dit rapport op papier ontvangen en wilt u het ook per email? Vraag het uw WM Expert.

Bijlagen

Bijlage 1: Introductie drijfverenDNA

Het drijfverenDNA is de complete set van drijfveren die u in staat stelt om zo optimaal mogelijk te kunnen functioneren.

Professor Clare W. Graves beschrijft aan de hand van zijn onderzoek 7 praktische drijfveren (zie ook bijlage 2) die tot doel hebben effectief antwoord te kunnen geven op onze steeds wisselende omstandigheden.

De basis voor het drijfverenDNA is terug te vinden in de ontwikkelingspsychologie. Bij aanvang is het voornamelijk bepaald door uw erfelijke aanleg. Daarna ontwikkelt het zich als gevolg van uw opvoeding en uw levenservaringen.

Ieder ontwikkelt zijn eigen patroon

Ieder mens ontwikkelt een eigen patroon waarin de voorkeur en weerstand voor deze drijfveren is opgeslagen, we noemen dit het drijfverenDNA. We beschikken allemaal over dezelfde drijfveren, maar ontwikkelen ieder voor zich een eigen uniek drijfverenDNA. Het bepaalt de manier waarop u functioneert in uw leven (werk en privé).

In tegenstelling tot wat de naam drijfverenDNA dus doet vermoeden is het dan ook geen statische blauwdruk, maar iets dat zich gedurende het hele leven nog kan aanpassen.

De ontwikkeling van uw drijfverenDNA is grofweg in te delen in twee fasen: één van onbewuste ontwikkeling, gevolgd door één van bewuste ontwikkeling. Het vormt u uiteindelijk tot wie u bent: een uniek mens met uw eigen karakter, mogelijkheden én beperkingen.

Wanneer u zich meer bewust wordt van uw eigen drijfverenDNA, krijgt u meer vrijheid, waardoor uw leven gemakkelijker en aangenamer wordt.

Eerste fase: onbewust ontwikkelen

De eerste fase begint in principe al vanaf de geboorte. U start met uw aanleg en ontwikkelt tijdens uw opvoeding de eerste waarden en normen die de basis vormen voor uw latere ervaringen.

Heeft u bijvoorbeeld geleerd dat het goed is om conflicten te vermijden of ze juist aan te gaan? Of u het nu wilt of niet, het bepaalt uw motivatie, gedrag en ontwikkeling in uw verdere leven.

Tijdens de jeugd is het drijfverenDNA nog volop in ontwikkeling. De ervaringen en indrukken in deze fase hebben veruit de grootste impact op ons drijfverenDNA. Het is een essentieel onderdeel van onze ontwikkeling tot jongvolwassene. Rond het 20e levensjaar is de basis voor ons drijfverenDNA gelegd en zijn we in staat om het op een betrouwbare wijze in beeld te brengen. Het is voldoende stabiel en verschaft ons de mogelijkheid om te kunnen omgaan met (verreweg) de meest voorkomende omstandigheden.

De basisontwikkeling is vanaf nu afgerond. Vanaf dit moment ontwikkelt uw drijfverenDNA zich met name verder aan de hand van gebeurtenissen en ervaringen die een grotere impact op u hebben, bijvoorbeeld op emotioneel vlak met betrekking tot relatie, gezin of werk. In de basis zult u altijd proberen om hier vanuit uw bestaande drijfverenDNA mee om te gaan. Lukt dit niet, dan ontstaat er innerlijke spanning wat leidt tot een mutatie of aanpassing van uw drijfverenDNA, of u blijft deze spanning ervaren.

Tweede fase: bewust ontwikkelen

Terwijl de onbewuste ontwikkeling nog door loopt, dient zich een tweede fase aan. Die begint zodra er zeer grote gebeurtenissen of veranderingen in ons leven (werk of privé) plaatsvinden, waar we vanuit ons drijfverenDNA geen antwoord meer op kunnen geven. De oorzaak hiervoor kan van buitenaf komen of vanuit uzelf.

Bijvoorbeeld: uw werk vraagt plotseling andere dingen van u (extern) of de bekende mid- of quarterlife crisis (intern) schudt u wakker. Deze tweede fase van bewuste ontwikkeling start in feite op het moment dat u zichzelf vragen gaat stellen over het "waarom, wat en hoe" van uw leven (werk of privé).

In deze fase leert u uw drijfverenDNA pas echt goed kennen. U leert wat uw persoonlijke voorkeuren en weerstanden zijn.

U krijgt niet alleen zicht op de sturing achter uw handelen, maar ook grip. Hierdoor bent u in staat om een situatie sneller te herkennen en krijgt u meer keuzevrijheid in de manier waarop u hierop reageert. U bent niet langer "gevangen" in uw onbewuste, primaire reacties.

Bewustwording van uw eigen Individueel drijfverenDNA is een perfecte stap om zelf meer regie te nemen over de tweede fase van ontwikkeling. Het invullen van de vragenlijst en laten inwerken van dit rapport dragen bij aan bewust ontwikkelen.

Zelfs wanneer u hier zelf niet om heeft gevraagd en het onderdeel is van een werk gerelateerd proces, brengt het u verder. Beschouw het als een cadeau en laat u verrassen. Heeft u al eerder naar uw drijfverenDNA gekeken, dan is dit een actualisering voor een volgende stap in uw ontwikkeling.

Haal meer uit uw drijfverenDNA

Het doel van de bewuste ontwikkeling van uw drijfverenDNA is om ruimer toegang te krijgen tot uw drijfveren en hierin meer keuzevrijheid te krijgen.

In dat kader is de volgende uitspraak van Charles Darwin, bekend van zijn evolutietheorie, zeer treffend voor de rol van het drijfverenDNA:

"It is not the strongest of the species that survives, not the most intelligent that survives, it is the one most adaptable to change."

De reden waarom ons drijfverenDNA is zoals het is ligt dieper in ons verscholen en is het onderzoeken meer dan waard. De bron wordt vaak gevormd door ervaringen uit ons verleden die zich als overtuigingen in ons genesteld hebben. Zodra we ons beseffen wie (als enige) de regie voert over deze overtuigingen, weten we ook wie deze kan beïnvloeden en veranderen.



Bijlage 2: Theorie drijfverenDNA

Het drijfverenDNA is gebaseerd op Spiral Dynamics™, een bekende methodiek volgens de theorie van de Amerikaanse professor Clare W. Graves. Hij verrichtte jarenlang wetenschappelijk onderzoek met als resultaat een theorie die inzicht geeft in de drijfveren van mensen rekening houdend met hun omstandigheden. Het is een revolutionaire manier van denken over menselijke mogelijkheden die nauw aansluit bij het leven. U denkt, voelt en handelt toch immers ook niet in alle situaties identiek?

Het omvat zeven verschillende drijfveren die u in onderstaand diagram terug vindt, ieder aangeduid met een kleur.

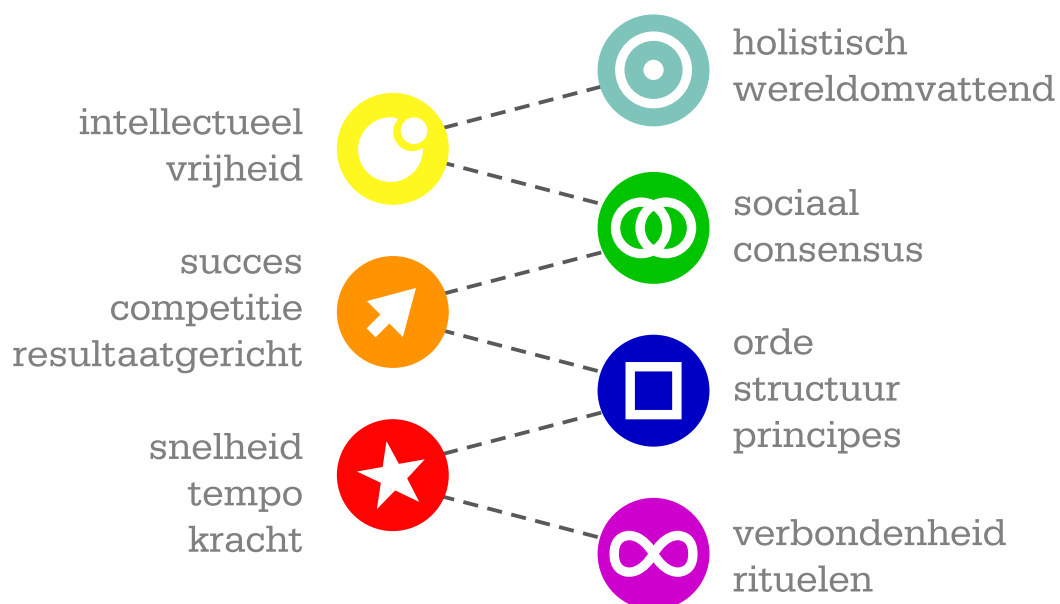
De drijfveren staan in nauw verband met elkaar en volgen elkaar op in fasen die overeenkomen met de natuurlijke ontwikkeling van ieder mens, team en organisatie. De fasen zijn terug te vinden in onderstaande illustratie waarin het model schematisch wordt weergegeven.

We zien de verschillende fasen elkaar opvolgen in een zogenaamde pendelbeweging tussen groep- en individueel gerichte drijfveren. De pendelbeweging

vormt een natuurlijk spanningsveld tussen IK- en WIJ-gerichtheid dat ook is terug te vinden in onze maatschappij. Juist dit spanningsveld initieert telkens de overgang naar een andere drijfveer en vormt de algemene basis voor groei en ontwikkeling van ons als mens(heid).

Tezamen vormen paars, rood en blauw in het model het fundament voor vitaliteit: de veiligheid en geborgenheid als voorwaarde om te kunnen functioneren (paars), het vermogen tot eigen expressie (rood) en de kaders waarbinnen we ons bewegen (blauw).

De plek van de drijfveer in het model is daarnaast ook gekoppeld aan de mate van abstractheid of concreetheid van denken, voelen en handelen. Drijfveren onderin het model zijn meer praktisch en die bovenin juist meer abstract van aard. De schaal beweegt zich vrijwel lineair tussen paars en turquoise. Beiden, zowel concreet als abstract, hebben even veel waarde en kunnen absoluut niet zonder elkaar. Niet voor niets staan ze in het model met elkaar in verbinding.



‘ik’ of ‘individueel’ gericht

‘wij’ of ‘groep’ gericht

Hieronder leest u de ontwikkeling van de mens, van baby tot volwassene aan de hand van het model.

PAARS Als baby leef je in de eenheid met je moeder, daar is het vertrouwd. Vaste rituelen creëren rust en veiligheid.

ROOD Op een gegeven moment verschijnt de eigen wil ("ik ben 2 en ik zeg lekker nee") en ontstaat er ruimte voor eigen initiatief en het overschrijden van grenzen.

BLAUW Vervolgens komen de eerste regels. Je leert om te gaan met de grenzen van wat wel en niet mag. Niet altijd makkelijk, maar wel noodzakelijk.

ORANJE Vervolgens ontstaat het besef van winnen en de beste zijn door het spelen van spelletjes in het gezin, maar ook door aandacht voor sport- en schoolprestaties.

GROEN Naast winnen ontstaat er ook meer en meer behoefte om ergens bij te horen: je vriendengroep. Sociaal, gezellig en ontspannen.

GEEL In de fase die hierop volgt wordt je eigen autonomie en je behoefte tot zelfstandig nadenken verder ontwikkeld. Je bent in staat om situaties te beschouwen en een eigen mening te vormen. Je zoekt de discussie op om je inzicht aan te scherpen. Vaak vindt dit plaats in de fase na de pubertijd.

TURQUOISE Vervolgens komt vroeg of laat de cruciale (levens)vraag "is dit alles wat er is?". We staan stil bij zingeving en realiseren ons dat alles met elkaar is verbonden. We leren ons over te geven aan het leven in plaats van het te willen beheersen.

Wellicht vraagt u zich nu af of er alleen maar een weg voorwaarts is, maar dat is zeker niet het geval.

Uitgangspunt is dat ieder mens alle drijfveren in zich heeft. Er wordt gedurende de dag telkens een ander beroep op uw drijfveren gedaan, afhankelijk van de situatie en omstandigheden. U schakelt het ene moment naar geel, een volgend moment naar oranje en vervolgens naar blauw. Dit is de dynamiek van alle dag. Het vermogen om zo te kunnen schakelen is wat ons als mens uniek maakt.

Teams en organisaties

Kijken we naar teams en organisaties dan vervullen de drijfveren ook daar hun rol op soortgelijke wijze. Om te beginnen spelen de drijfveren paars, rood en blauw in deze context een belangrijke rol. Als drie-eenheid vormen ze de basis voor vitaliteit van ieder team en iedere organisatie:

- PAARS, dient als basis voor veiligheid en onvoorwaardelijk vertrouwen.
- ROOD, dient als basis om jezelf uit te durven spreken, grenzen op te zoeken en conflicten aan te gaan / uit te spreken.
- BLAUW, dient als basis voor heldere kaders en afspraken die ieder systeem nodig heeft om daar binnen te kunnen functioneren.

Daarnaast heeft iedere andere drijfveer zijn specifieke rol. Oranje zorgt voor de doelgerichtheid en vasthoudendheid om doelen te behalen, groen zorgt voor de onderlinge sociale banden, geel voor het beschouwen, analyseren en conceptueel denken en turquoise voor de zin- en betekenisvolheid van het team en organisatie als geheel.

In de dagelijkse praktijk schakelen we voortdurend heen en weer tussen de drijfveren, met als doel antwoord te geven op de omstandigheden waarin we ons begeven. Als individu bent u altijd onderdeel van een groter systeem, in uw werk is dat het team en in uw privé-situatie het gezin waartoe u behoort.

De oplossing voor bepaalde ontwikkelingsvraagstukken ligt vaak juist niet in de bovenliggende, maar juist in de onderliggende drijfveren. Speelt er bijvoorbeeld iets op het vlak van samenwerking en de onderlinge sociale verhoudingen, dan heeft dat vaak een oorzaak die terug te herleiden is tot de drijfveren paars, rood of blauw.

De ene drijfveer is niet beter of slechter dan de andere. Ongeacht de plek in het model of in uw drijfverenDNA zijn ze stuk voor stuk van belang. Ze stellen ons in staat om te functioneren in de context waarin we ons bevinden.

Uw WM Expert, Marja Zwaan van Marja Zwaan Consultancy, vertelt u graag meer over de theorie en de praktische toepassing daarvan.

Bijlage 3: Verdiepingsmogelijkheden

Dit rapport verschaft u waardevol inzicht in uw Individueel drijfverenDNA.

Wilt u nog meer houvast en verdieping voor uw persoonlijke ontwikkeling? Of wilt u de effectiviteit van uw team of organisatie als geheel verbeteren?

Wij bieden u daarvoor een complete set instrumenten met concrete en praktische handvatten voor uw persoonlijke, team en/of organisatieontwikkeling. U kunt deze instrumenten gebruiken als onderdeel van een persoonlijk gesprek, advies of compleet ontwikkeltraject via uw WM Expert. We lichten de verschillende onderdelen hieronder kort toe.

Team drijfverenDNA

Een goed functionerend team beschikt over voldoende diversiteit en weet dit optimaal te benutten. Nu ieder teamlid beschikt over uw Individuele drijfverenDNA kunnen wij de scores van alle teamleden vrij eenvoudig bij elkaar voegen tot een Team drijfverenDNA. Het geeft u een concreet en praktisch inzicht in het teamgemiddelde en de aanwezige diversiteit. Dit inzicht is een krachtige basis voor verdere teamontwikkeling, waarmee de effectiviteit en productiviteit van uw team sterk verbetert. Vraag ernaar bij uw WM Expert.

Collectief drijfverenDNA

Het Collectief drijfverenDNA gaat nog een stap verder: Het brengt de gemeenschappelijke onderstroom van uw team of organisatie in kaart. Het is deze onderstroom die sterk bepalend is voor de vitaliteit en de effectiviteit van uw team of organisatie. Het omvat de ongrijpbare elementen als cultuur, energie en identiteit. Deze elementen worden met het Collectieve drijfverenDNA concreet en praktisch in beeld gebracht. Dit is essentieel voor succesvolle ontwikkeling van uw team of organisatie.

Het Collectief drijfverenDNA is eveneens gebaseerd op de theorie van Graves en sluit naadloos aan op de overige instrumenten. Het kan ook zelfstandig worden toegepast. Naast Graves is het gebaseerd op de nieuwste wetenschappelijke theorie ten aanzien van organisatie energie van Heike Bruch en Bernd Vogel (St Gallen Universiteit, Zwitserland).

Persoonlijk Oriëntatie Profiel

Het Persoonlijk Oriëntatie Profiel is een waardevolle aanvulling als u zich in een proces van persoonlijke ontwikkeling of oriëntatie bevindt. In die situaties is de kans groot dat u behoefte heeft aan een meer concrete houvast als aanvulling op uw Individueel drijfverenDNA.

Het Persoonlijk Oriëntatie Profiel is specifiek voor dit doel ontwikkeld en beschikbaar via een selecte groep van gecertificeerde WM Experts. Het meet uw drijfveren, specifiek vanuit uw diepere persoonlijkheid, aangevuld met waardevolle persoonskenmerken. Het laat daarnaast ook zien in welke fase van ontwikkeling of verandering u zich momenteel bevindt.

Met het meten vanuit uw diepere persoonlijkheid komt u concretere informatie over uzelf te weten. Uniek aan dit instrument is, dat uw scores worden afgezet tegen een representatieve normgroep. Dit stelt u in staat om concreet te zien hoe uw scores zich verhouden ten opzichte van anderen. Het Persoonlijk Oriëntatie Profiel is om die reden een waardevolle aanvulling op het Individueel drijfverenDNA.

Onder zorgvuldige begeleiding van uw WM Expert verschaft het Persoonlijk Oriëntatie Profiel u meer houvast en verdieping voor uw persoonlijke ontwikkeling.

Aanvullende tools

Via uw WM Expert zijn de volgende aanvullende tools beschikbaar ter ondersteuning van uw ontwikkelproces:

- WM Kleurenwaaier
- WM Kleurenposter
- WM Team Drijfveren Spel

Meer informatie over de mogelijkheden tot verdieping is verkrijgbaar via uw WM Expert van Marja Zwaan Consultancy of op www.waardenmanagement.nl.

Bijlage 4: Overzicht drijfveren

	wereldbeeld	kwaliteiten	gerichtheid	neiging bij veel	neiging bij weinig	tijdspectief
	de wereld is onveilig, we overleven alleen als hechte groep	geborgenheid, veiligheid, traditie, rituelen	WIJ groep	niet assertief, dogmatisch, afwijzend tegenover verandering	geen binding, geen wortels, niet thuis voelen	ver verleden tot nu
	de wereld is een jungle, alleen de sterkste overleeft	tempo, alert, daadkrachtig, energiek, besluitvaardig	IK individueel	egocentrisch, wispelturig, creëert onveiligheid	niet assertief, conflict-mijdend, besluiteloos	nu
	de wereld is een chaos en vraagt om regels en discipline	structuur, ordelijk, duidelijkheid, betrouwbaar, rechtvaardig	WIJ groep	niet flexibel, star, bureaucratisch, afwachtend	gebrek aan discipline, structuurloos, niet nakomen van afspraken	verleden tot nabije toekomst
	de wereld is vol kansen die je zelf moet pakken	ondernemend, resultaatgericht, competitie, succes	IK individueel	grensoverschrijdend, blind opportunisme, niet genieten van succes	geen eigen ambitie, geen focus en resultaatgerichtheid	kort verleden tot middellange toekomst
	de wereld is een plek voor iedereen, we streven naar harmonie en liefde	gelijkwaardigheid, harmonie, sociaal, consensus	WIJ groep	hoge groepsdruk, tolereert geen afwijking binnen de groep, trage besluitvorming	gebrek aan emoties, weinig empathisch, slecht communiceren en afstemmen	kort verleden tot middellange toekomst
	de wereld is complex en vraagt om te worden doorgrond	autonoom, inzicht, kennis, concepten, beschouwend	IK individueel	blijvend analyseren en rationaliseren, niet afmaken en niet communicatief	niet doordacht, ontbreken aan visie en strategie, geen overzicht	heden tot lange termijn toekomst, met kennis van verleden
	de wereld is een eenheid, alles is met elkaar verbonden	zingeving, betekenis, innerlijk "weten", holistische blik	WIJ groep	alles relativiseren, wereldvreemd, weinig contact met de realiteit	geen afstemming op groter geheel, geen vermogen tot overgave en berusting	nu, in verbinding met verleden en toekomst

Bijlage 5: Algemene gegevens

Naam	Marc Jansen
Organisatie	Kader HVK opleiding HVK Zeist 2018

Betreft

Rapportnaam	Individueel drijfverenDNA™
Gegenereerd op	21/11/2018
Versie	1.14/1.22.4NL
Status	Release
Geldigheidsduur	1 jaar na invullen van de vragenlijst (bij stabiele werk- en levensomstandigheden)

Rapport

Naam	Individueel drijfverenDNA™
Versie	v4.4
Ingevuld op	30/10/2018

Vragenlijst

WM Partner	Marja Zwaan Consultancy
WM Expert	Marja Zwaan
Telefoonnummer	
Email	marja@marjazwaanconsultancy.nl

Contactpersoon

WaardenManagement B.V.
Postbus 6808
3002 AV Rotterdam
www.waardenmanagement.nl