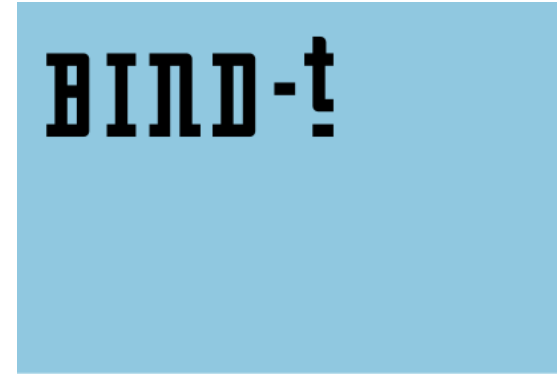
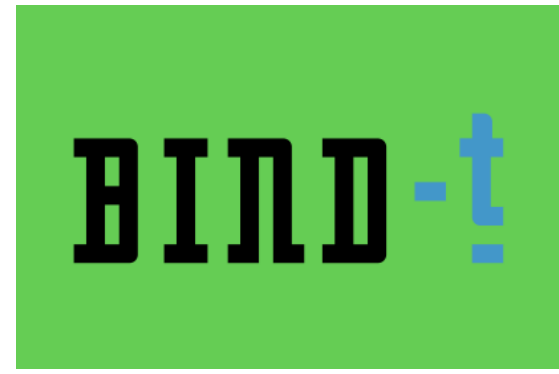
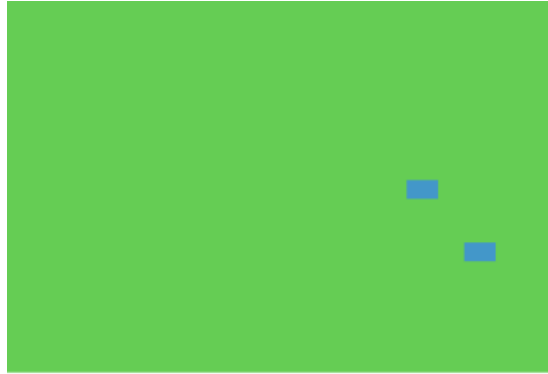




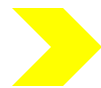
Introductie

# Drijfveren

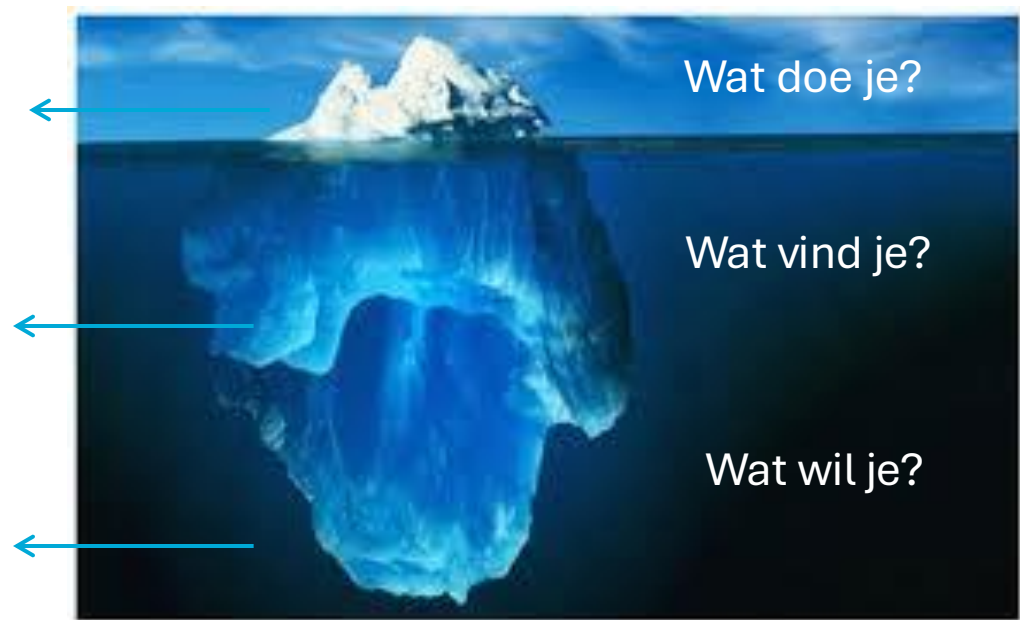
# De mens

Gedrag  
Kennis  
Vaardigheden

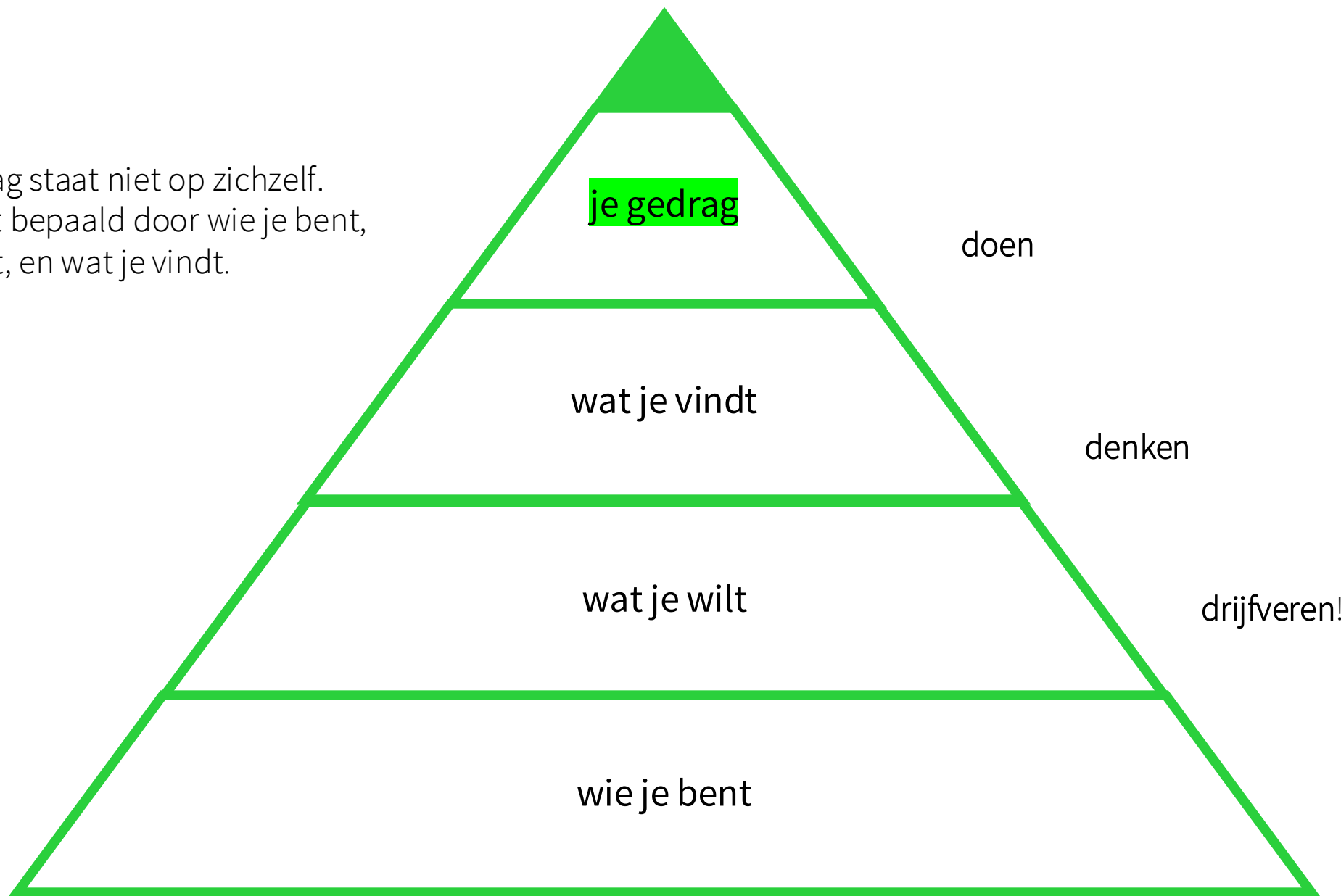
Overtuigingen  
Opvattingen  
Normen



Drijfveren  
Waarden  
Karakter



Ons gedrag staat niet op zichzelf.  
Het wordt bepaald door wie je bent,  
wat je wilt, en wat je vindt.



je historie, opvoeding, scholing, werk, ervaring, karakter, waarden, overtuigingen, **vaardigheden**

# Waarom drijfveren onderzoeken?

## Persoonlijk leiderschap

Door je drijfveren te kennen weet je nog beter wat je wilt (en niet)

## Gedrag sturen

Je drijfveren sturen onbewust je gedrag

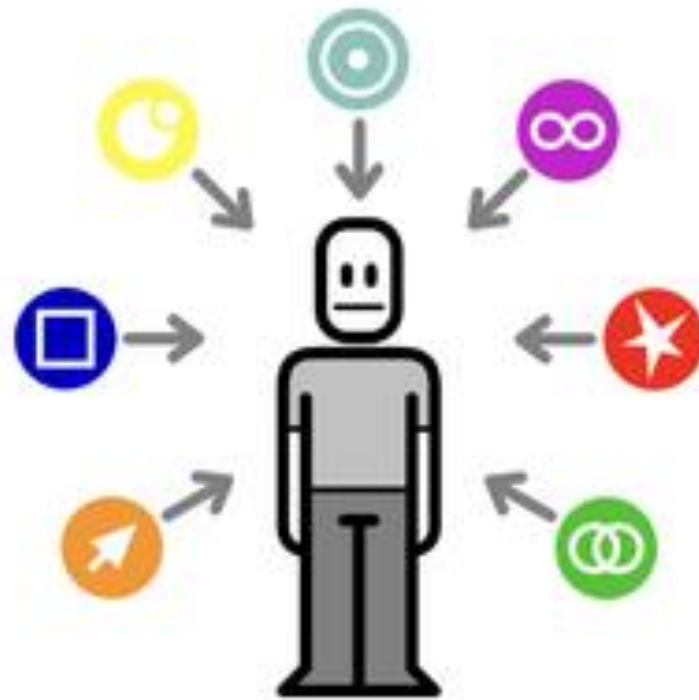
## Stressbestendig

Zelfkennis maakt je weerbaarder, stressbestendiger

# Drijfveren onderzoek

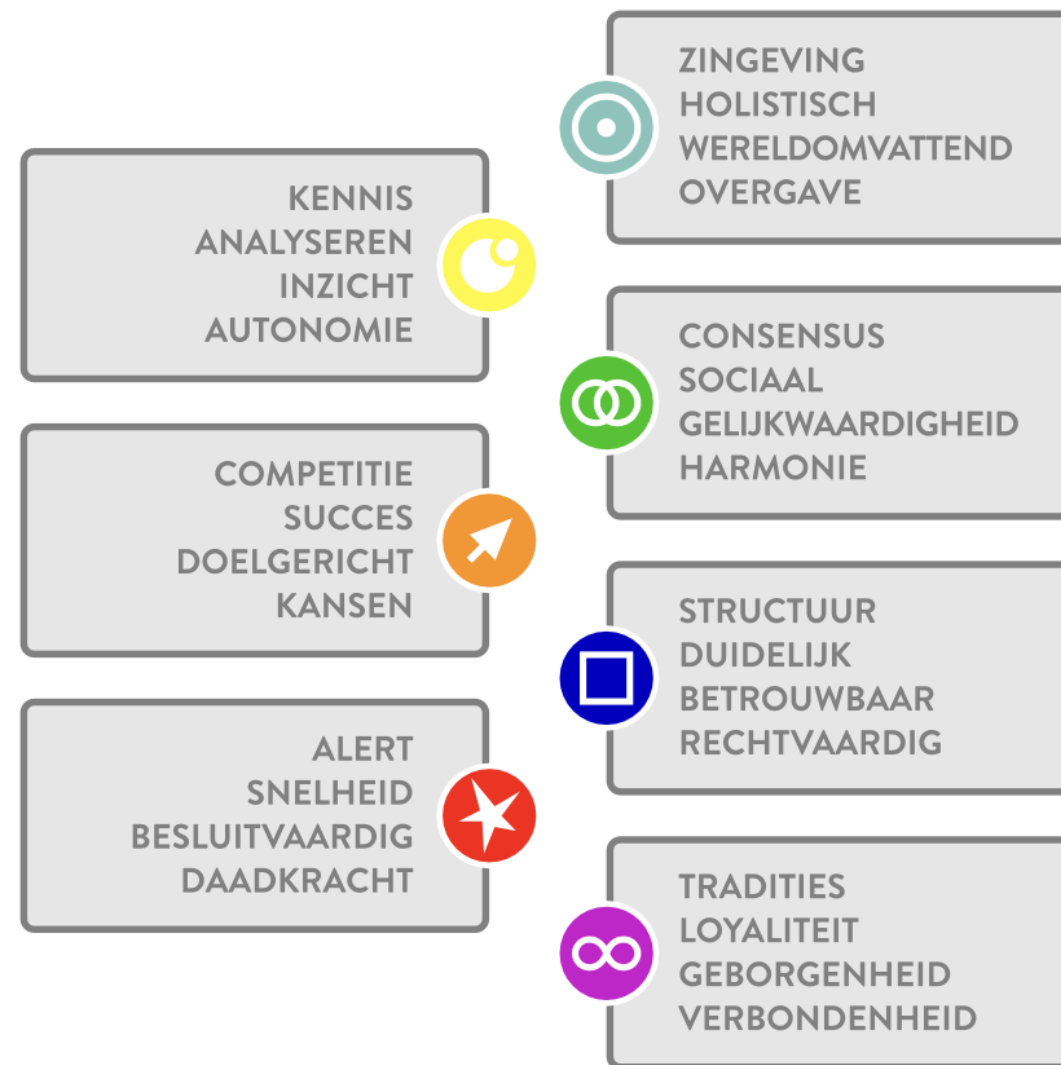
---

- 7 drijfveren, gemarkeerd in kleur
- Alle kleuren van gelijke waarde
- We beschikken we over alle drijfveren
- De situatie en context beïnvloed welke drijfveren aan het stuur zitten



Spiral Drives

# De 7 te meten drijfveren



## 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

 elkaar vertrouwen

 meebepalen

 iedereen houden aan afspraken

 doelgericht aan resultaat werken

 iedereen gelijk

 autonomie, eigen mening vormen

 we zijn allemaal verbonden

## LEIDERSCHAP

-  met ervaring en anciënniteit als basis
-  onmiddelijk 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

-  ervaring als basis
-  actiegericht/ doen
-  duidelijkheid scheppen, structuur bieden
-  doelgericht/ resultaat
-  dienstbaar en goed afstemmen
-  zelfsturend en kennisgericht
-  groter geheel zien

# Paars

Geborgenheid, veiligheid, traditie en rituelen.



# Rood

Daadkracht, alertheid, snelheid, kracht en directief.



# Blaauw

Structuur, orde, principes, duidelijkheid, discipline,  
Betrouwbaarheid en rechtvaardigheid





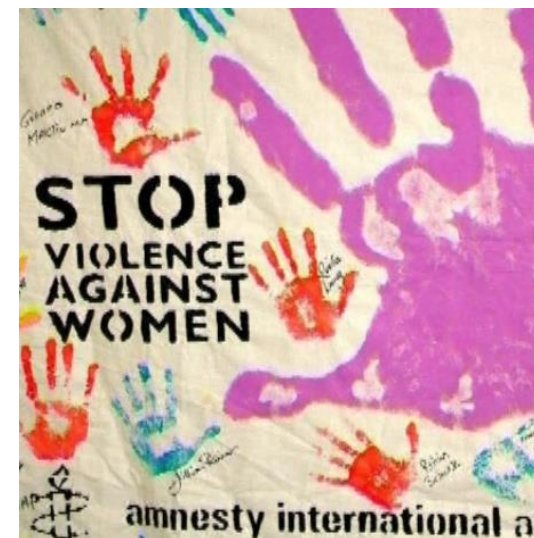
# Oranje

Doel- en resultaatgericht, prestatie, succes, competitief, ondernemen, kansen, status.



# Groen

Harmonie, sociaal, consensus, gelijkwaardigheid, communicatie, betrokkenheid, samenwerken.



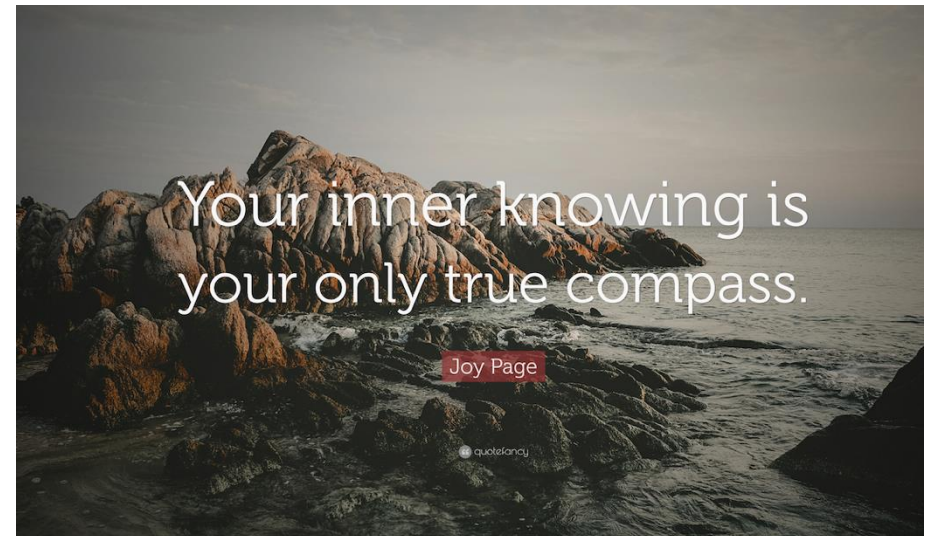
# Geel

Inzicht, concepten, intellectueel, keuzes, autonomie, innovatie, verdieping, verbanden.



# turquoise

Holistisch, allesomvattend, betekenis,  
zingeving, innerlijk weten, groter geheel,  
relativiteit.



# Welke bril hebben de drijfveren op



| Negatief                | Paars                                         | Rood                                        | Blauw                                                 | Oranje                                                   | Groen                                                           | Geel                                                      | Turkoois                                                  |
|-------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Vanuit Paars=</b>    | normaal                                       | verstorend voor het evenwicht               | machinaal: ziet de natuur en de mens niet             | uitbuitend: sloopt de natuur voor eigen gewin            | langdradig: moet altijd praten waar stilte meer zegt            | ontkent het goddelijke, wil alles analyseren              | vreemd, lijkt van andere wereld                           |
| <b>Vanuit Rood=</b>     | kinderlijk, kan niet voor zichzelf zorgen     | normaal                                     | naïef, ziet niet dat hij gebruikt wordt               | onbetrouwbaar, laat je zo vallen                         | neerbuigend door 'begrijpende' houding                          | warrig en onpraktisch, met al die theorieën               | vreemd, komt niet voor zichzelf op                        |
| <b>Vanuit Blauw=</b>    | magisch, werkt volgens onbegrijpe-lijke orde  | agressief, neigt ertoe regels te overtreden | normaal                                               | onberekenbaar, egoïstisch, gaat steeds voor eigen doelen | ongeorganiseerd, naïef over misbruik                            | chaotisch, ziet voor iedere oplossing een probleem        | vreemd, hecht zich aan geen enkel systeem                 |
| <b>Vanuit Oranje=</b>   | doelloos: hier bereik je niets mee            | niet strategisch, te impulsief              | rigide, snapt doelen niet                             | normaal                                                  | onrealistisch en soft: ontkent ongelijkheid; traag door overleg | theoretisch, complicerend, komt niet tot actie            | vreemd, vergeet eigen belang                              |
| <b>Vanuit Groen=</b>    | kleingeestig, te zeer op kleine groep gericht | egocentrisch, verpest de sfeer              | onpersoonlijk, stelt regels boven mensen              | arrogant, stelt zich boven anderen, statusgevoelig       | normaal                                                         | vrijblijvend, wil zich niet conformeren                   | vreemd, is wel sociaal maar bindt zich niet aan een groep |
| <b>Vanuit Geel=</b>     | onwetend: wil geloven, niet analyseren        | ondoordacht, ziet complexiteit niet         | belemmerend, wil orde waar leuk & vrij uitdagender is | geen diepgang, gebruikt kennis alleen instrumenteel      | sociale politie, niet open voor kritiek, kleingeestig           | normaal                                                   | weinig geconcentreerd, kan concept niet uitleggen         |
| <b>Vanuit Turkoois=</b> | oorsponkelijk, maar onwetend                  | geobsedeerd met respect en pikordenaar      | geestig, te zeer gericht op zekerheid                 | consumentistisch, ijdel                                  | Kleinzielig door ideologie en gelijkheid                        | individualistisch, niet effectief voor mondiale problemen | normaal                                                   |

# Welke bril hebben de drijfveren op



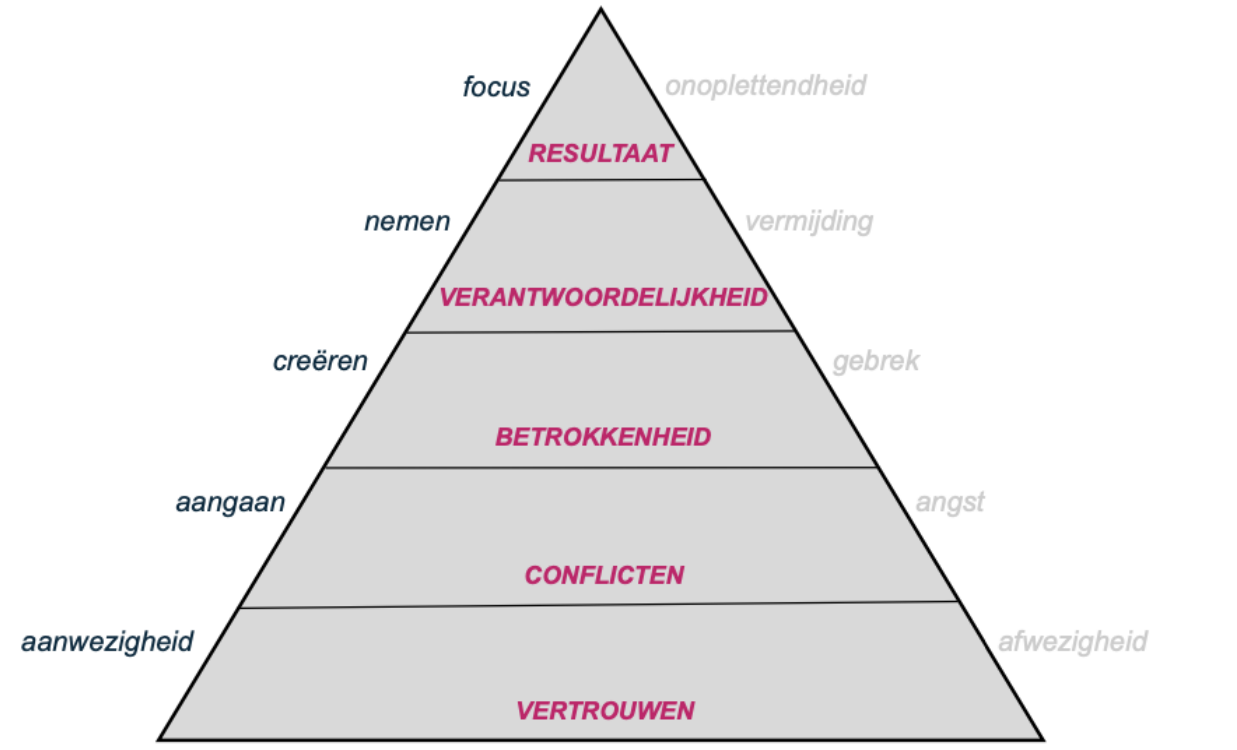
| Positief                 | Paars                                               | Rood                                          | Blauw                                          | Oranje                                        | Groen                                                         | Geel                                                           | Turquoise                                                       |
|--------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Vanuit Paars=</b>     | <b>Logisch, helpt de groep</b>                      | durft leiding te nemen                        | borgt de groepswaarden                         | groep profiteert van het succes               | groepsgevoel bindt ons                                        | denkt mee over wat voor de groep belangrijk is (lange termijn) | plaatst onze bindende rituelen in breder kader                  |
| <b>Vanuit Rood=</b>      | waardeert de kracht vd groep                        | <b>Logisch, zou ik ook zo doen</b>            | komt afspraken na                              | gaat voor resultaat                           | bindende factor kan helpen om in actie te komen               | denkt mee over snelheid in actie                               | begrijpt mijn kracht en tekortkomingen                          |
| <b>Vanuit Blauw=</b>     | waardeert de ongeschreven afspraken                 | wat is afgesproken gebeurt ook echt           | <b>Logisch, zo hoort het</b>                   | zorgt dat zaken voor elkaar komen             | houdt de groep bij elkaar                                     | denkt mee over werkende structuren                             | Snapt dat bepaalde structuren bijdragen aan het algemeen belang |
| <b>Vanuit Oranje=</b>    | sommige zaken worden vanzelf door de groep opgelost | waardeert de actie- gerichtheid               | structuur geeft je handelingsvrijheid          | <b>Logisch, dat werkt</b>                     | wat de groep organiseert, hoef ik in ieder geval niet te doen | wil sparren op strategisch niveau                              | ziet de lange termijn effecten                                  |
| <b>Vanuit Groen=</b>     | ziet het effect van sterke groepsbinding            | prikkelt, daagt de groep uit                  | afspraken versterken de groepsband             | de groep profiteert van het succes            | <b>Logisch, fijn dat het zo gaat</b>                          | herkent de complexiteit van de groep                           | ziet het grotere geheel                                         |
| <b>Vanuit Geel=</b>      | snapt de behoefte van vaste waarden                 | waardeert de actiegerichtheid                 | begrijpt dat structuur en afspraken nodig zijn | snapt dat ideeën tot resultaten moeten leiden | erkent de synergie die de groep kan veroorzaken               | <b>Logisch, er wordt nagedacht</b>                             | plaatst concepten in nog breder perspectief                     |
| <b>Vanuit Turquoise=</b> | oorspronkelijk, hecht aan vaste waarden             | heeft ontzag voor op elkaar werkende krachten | structuren faciliteren groei en samenhang      | resultaat met visie                           | heeft oog voor de samenhang                                   | ziet de complexiteit van onderwerpen                           | <b>Logisch, de samenhang der dingen wordt gezien</b>            |

# Stellingen & Scenarios

- Stellingen noemen en dan bij kleur hoepel gaan staan
- Stellingen benoemen en op de muur posters van de drijfveren oplopend, gaan staan bij waarin je je herkent
- Situatie benoemen, hoe zou je reageren, welke drijfveer speelt op:
  - Je verliest je inkomen
  - Er wordt gezaagd aan je stoelpoten
  - Iemand verdient het dubbele dan jou
  - Je moet voldoen aan strakke regels
- Scenario's bespreken in kleine groepjes, wat doet dit met jou, hoe zou je reageren, welke drijfveren spelen hier

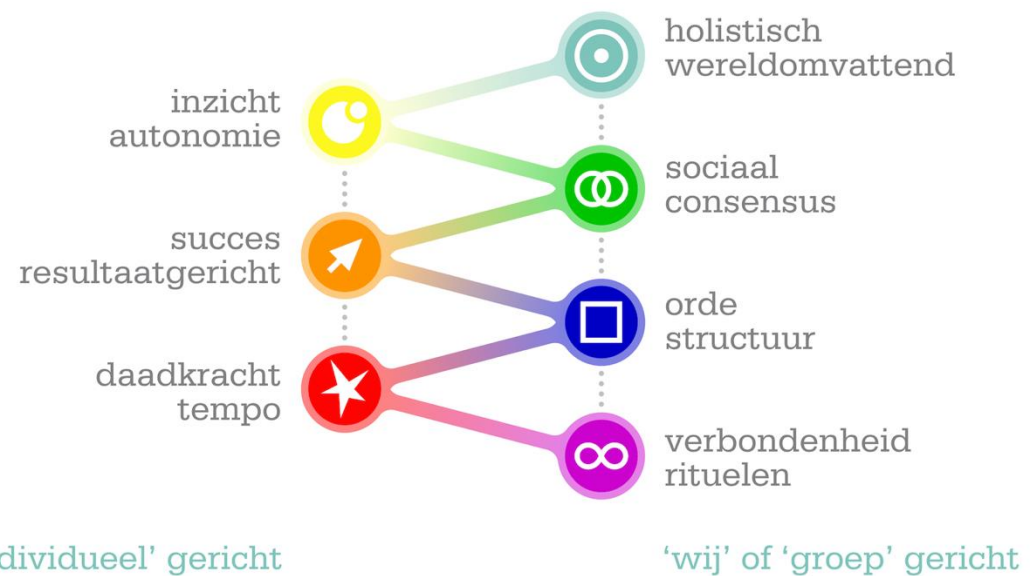
# Teamwerk

Pyramide van Lencioni



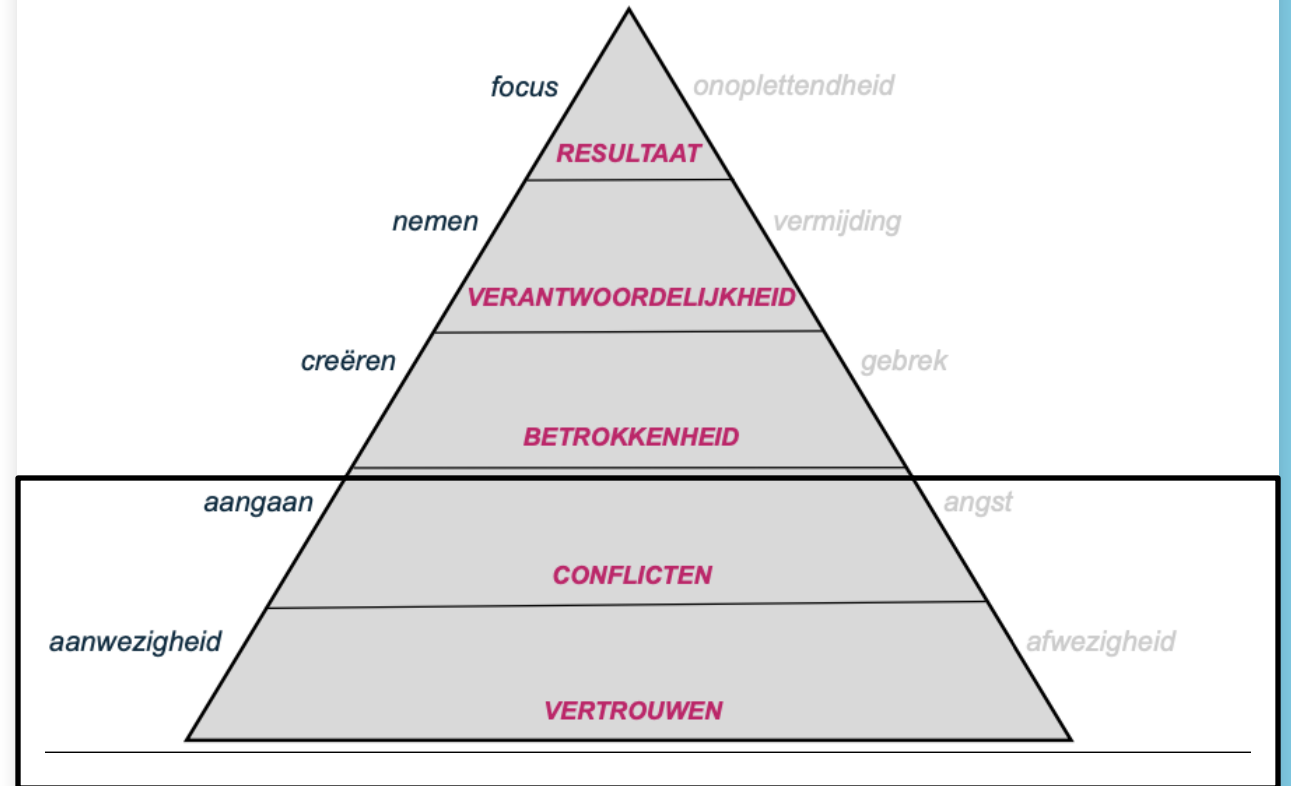
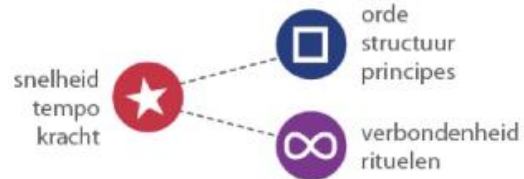
# Drijfveren

Ontwikkelfases Graves

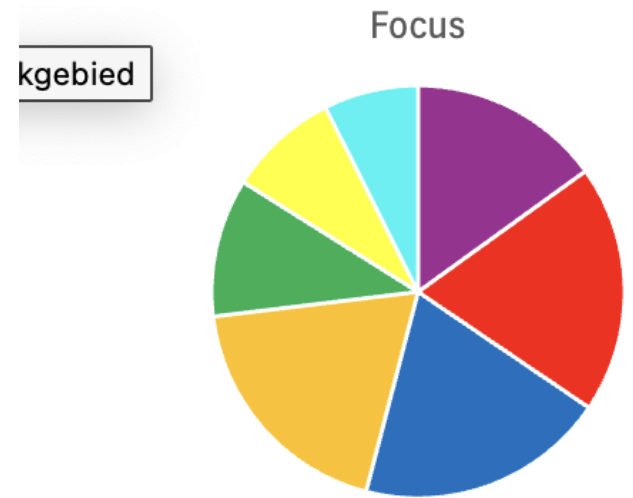
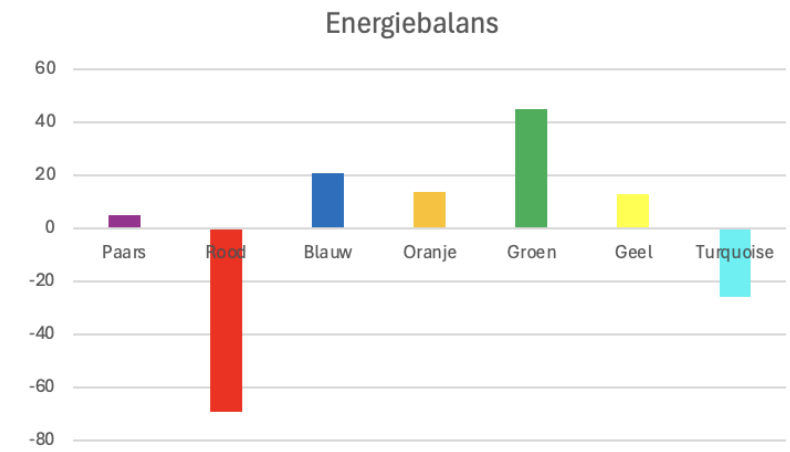
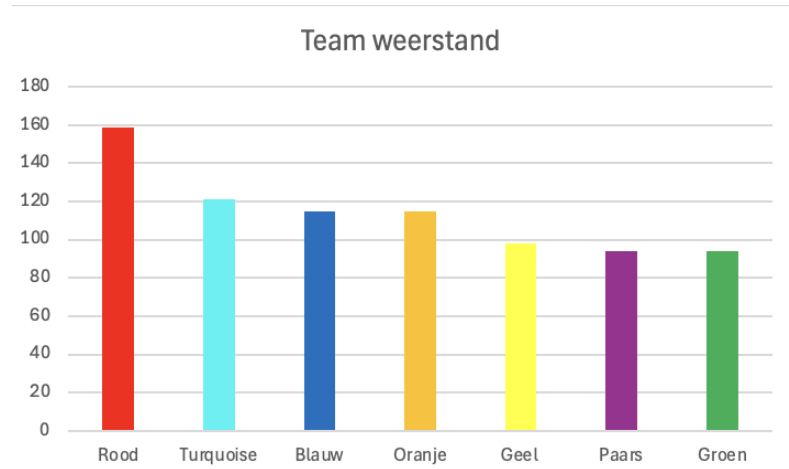
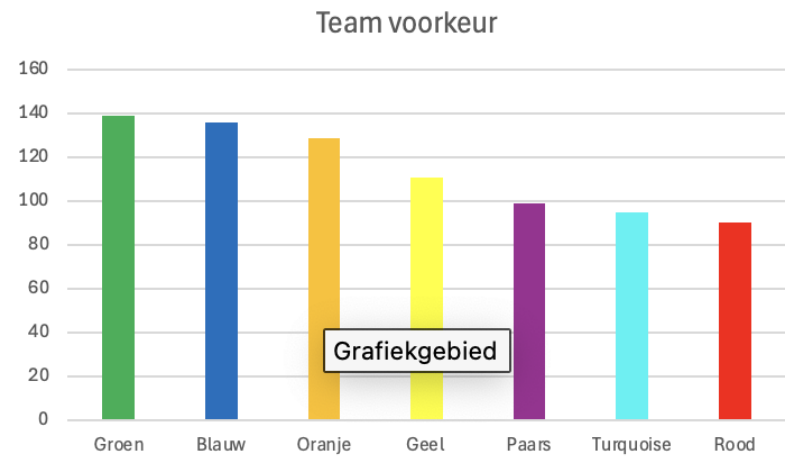


# Basis versterken

Pyramide van Lencioni

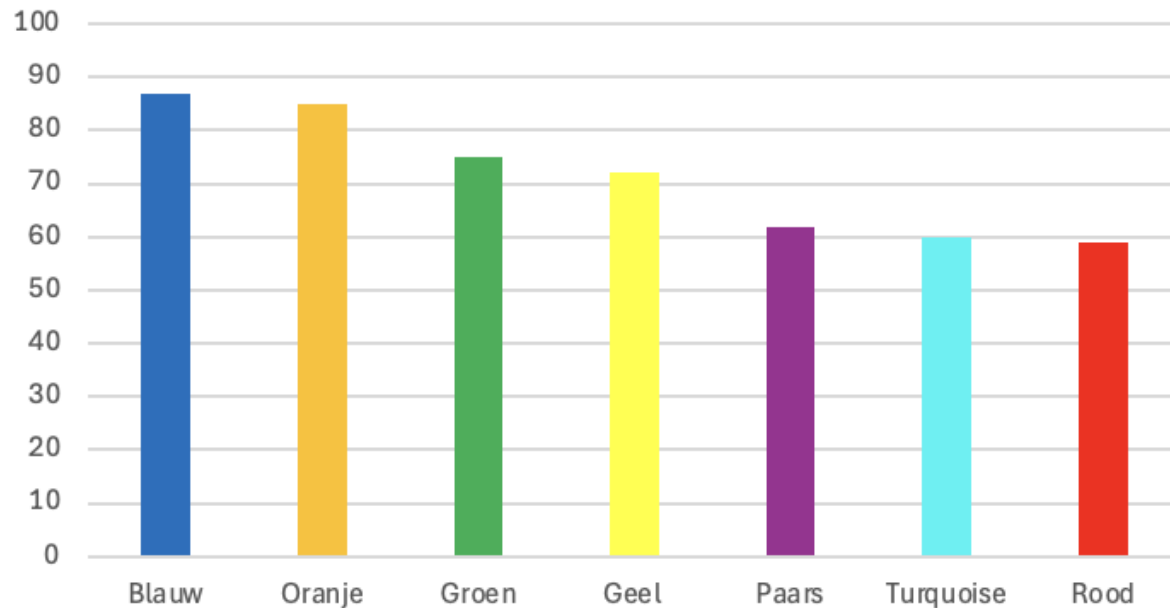


# Groep als geheel

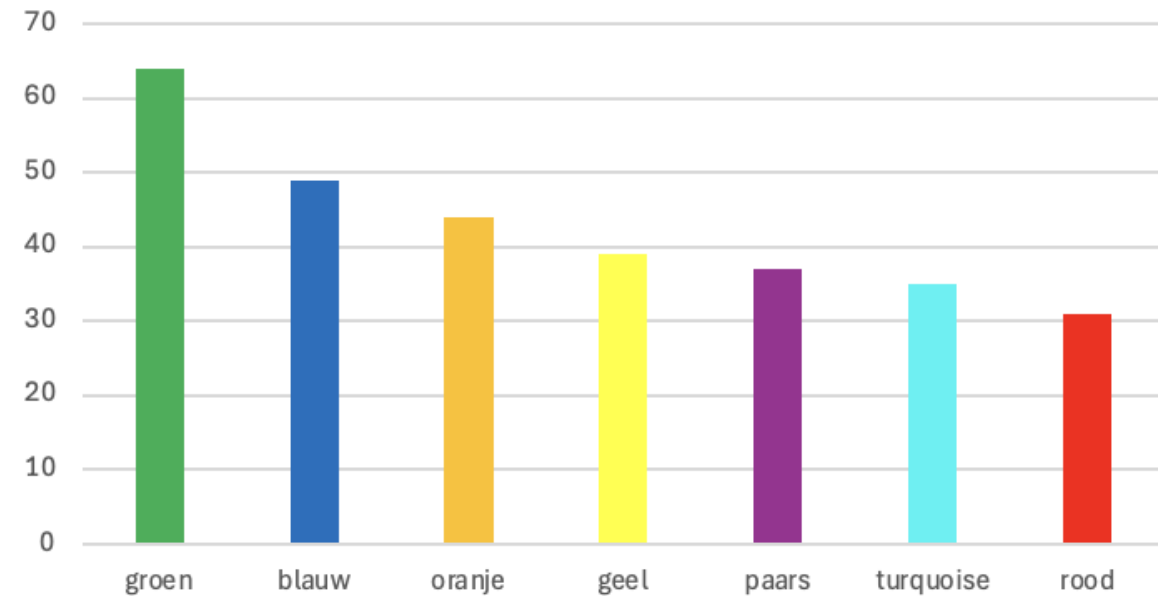


# Logistieke naast Financiële administratie

Voorkeur Logistieke administratie

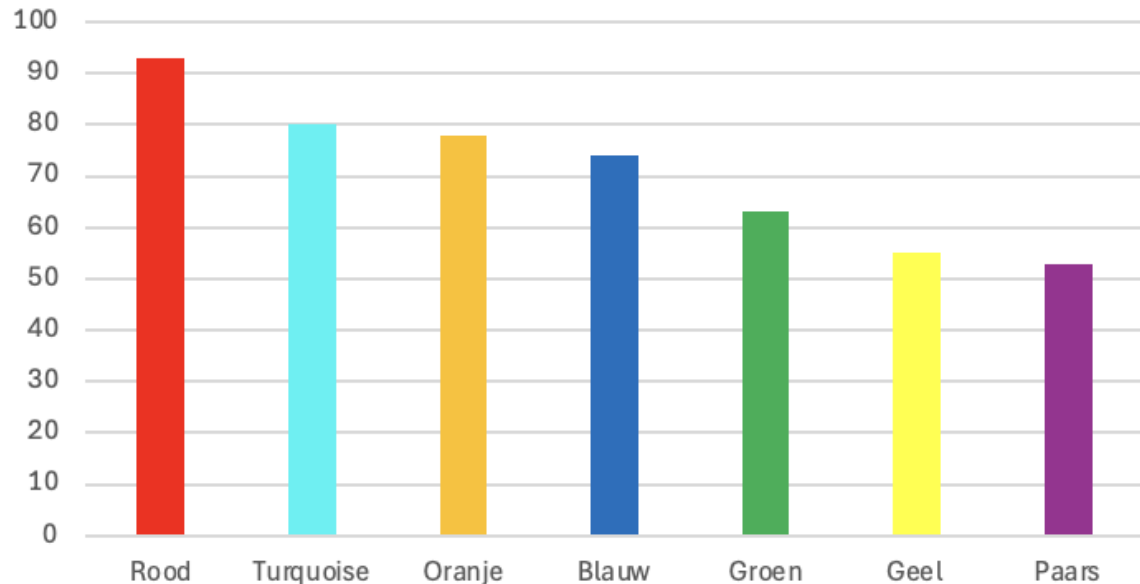


Voorkeur Financiële administratie

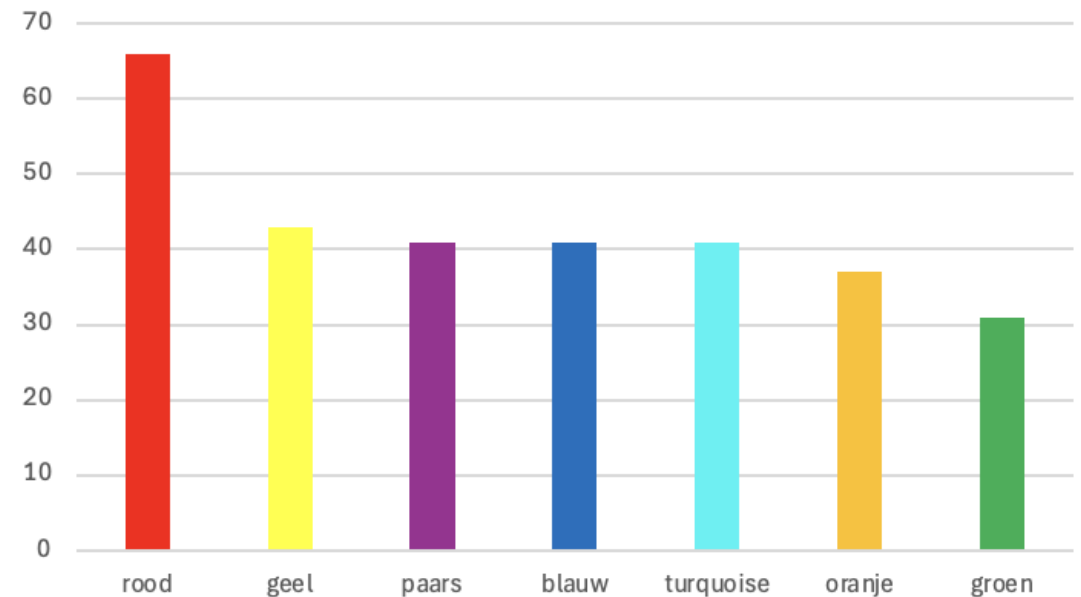


# Logistieke naast financiële administratie

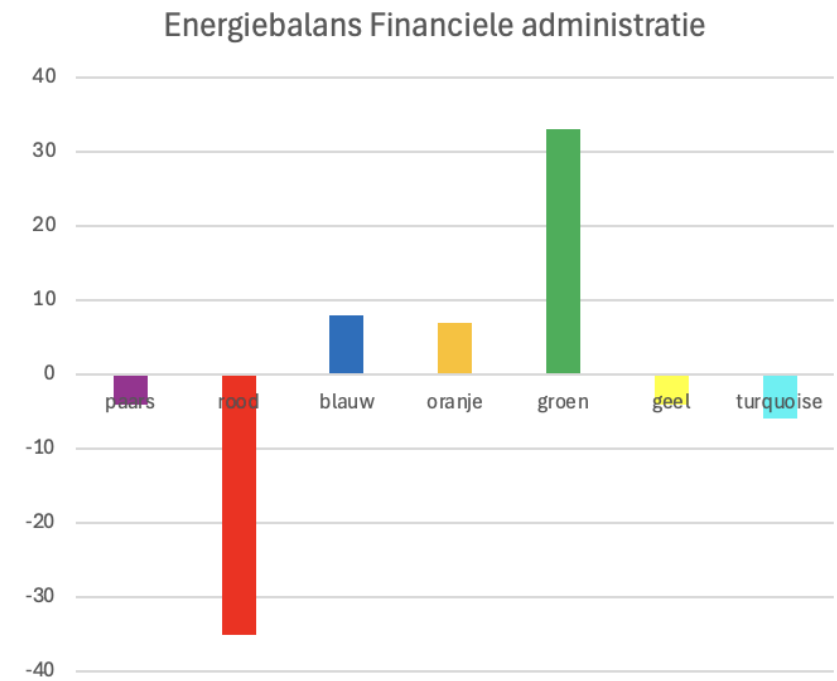
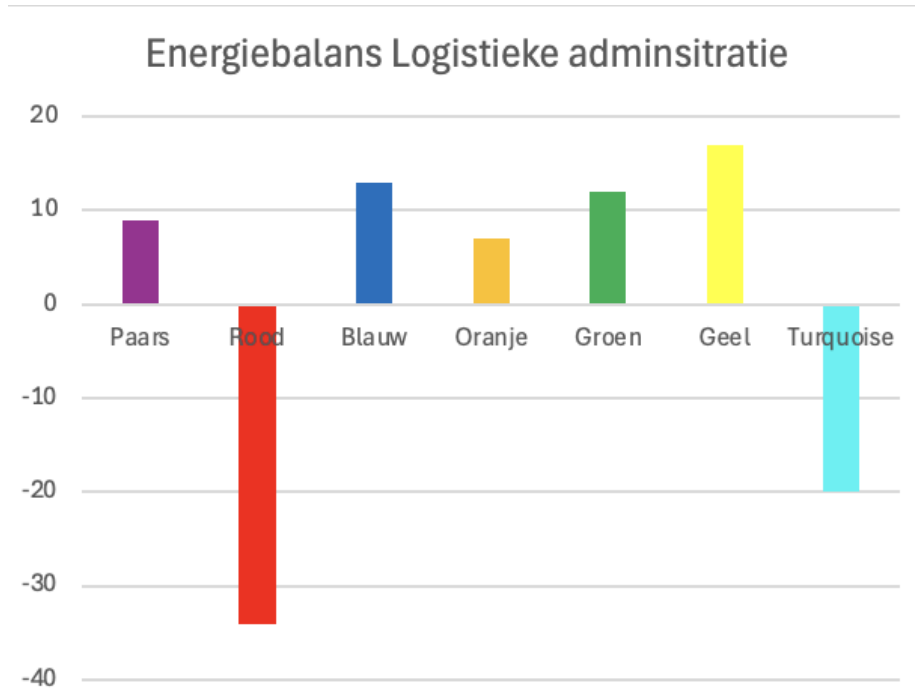
Weerstand Logistieke administratie



Weerstand Financiële administratie



# Energiebalans



# Focus

Focus Logistieke administratie



Focus Financiële administratie



|                  | Bedreiging vertrouwen                                                              | Bijdrage vertrouwen                                                  |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Turquoise</b> | Opportunisme (schending van idealen), blind vertrouwen                             | Wijsheid, missie, toewijding, intuïtieve keuzes                      |
| <b>Geel</b>      | Visieconflicten, dommigheid, star gedrag, korte termijn gerichtheid                | Vernieuwen, leren, innoveren, lange termijn perspectief              |
| <b>Groen</b>     | Solistisch gedrag, roddelen, machtsgedrag, onderscheidend maken                    | Empathisch gedrag, tolerantie voor verschillen, overleg, goede sfeer |
| <b>Oranje</b>    | Gebrek aan resultaat, veel overleg, slap leiderschap, veel reflectie, weinig actie | Prestaties, goede cijfers, targets/doelen nakomen                    |
| <b>Blauw</b>     | Afspraken niet nakomen, opportunisme, organische processen                         | Systemen, procedures volgens, afspraken nakomen                      |
| <b>Rood</b>      | Destabilisatie van machtsverhoudingen, onduidelijke verhoudingen                   | Heldere posities, daadkracht, korte klap (kordaat in hier-en-nu)     |
| <b>Paars</b>     | Reorganisatie, ontslag, conflict                                                   | De groep, historische verbanden, informeel leiderschap               |

|                  | Bedreiging vertrouwen                                                              | Bijdrage vertrouwen                                                  |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Turquoise</b> | Opportunisme (schending van idealen), blind vertrouwen                             | Wijsheid, missie, toewijding, intuïtieve keuzes                      |
| <b>Geel</b>      | Visieconflicten, dommigheid, star gedrag, korte termijn gerichtheid                | Vernieuwen, leren, innoveren, lange termijn perspectief              |
| <b>Groen</b>     | Solistisch gedrag, roddelen, machtsgedrag, onderscheidend maken                    | Empathisch gedrag, tolerantie voor verschillen, overleg, goede sfeer |
| <b>Oranje</b>    | Gebrek aan resultaat, veel overleg, slap leiderschap, veel reflectie, weinig actie | Prestaties, goede cijfers, targets/doelen nakomen                    |
| <b>Blauw</b>     | Afspraken niet nakomen, opportunisme, organische processen                         | Systemen, procedures volgens, afspraken nakomen                      |
| <b>Rood</b>      | Destabilisatie van machtsverhoudingen, onduidelijke verhoudingen                   | Heldere posities, daadkracht, korte klap (kordaat in hier-en-nu)     |
| <b>Paars</b>     | Reorganisatie, ontslag, conflict                                                   | De groep, historische verbanden, informeel leiderschap               |

|                  | Bij hoge score                                                           | Bij lage score                                                                                                  |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Turquoise</b> | Is het team wel voldoende betrokken bij de dagelijkse realiteit?         | Is er voldoende rust en beschouwing voor de dingen zoals ze zijn?                                               |
| <b>Geel</b>      | Is er wel voldoende aandacht voor uitvoering en uitvoeringsdetails?      | Wordt er wel voldoende nagedacht voordat men tot actie overgaat?                                                |
| <b>Groen</b>     | Is de eenheid wel voldoende doelgericht?                                 | Heeft de eenheid voldoende interne sociale samenhang?                                                           |
| <b>Oranje</b>    | Is er voldoende structuur in de groep? Hoe wordt opportunisme voorkomen? | Is het team wel voldoende doelgericht?                                                                          |
| <b>Blauw</b>     | Is de eenheid voldoende wendbaar? Is de eenheid wel klantgericht?        | Is er voldoende aandacht voor structuur, degelijkheid, betrouwbaarheid en verantwoording?                       |
| <b>Rood</b>      | Is het team wel stuurbaar genoeg? Wordt hij geen bron van conflict?      | Is het team wel snel genoeg? Kan men in voorkomende gevallen van zich afbijten, afgrenzen en knopen doorhakken? |
| <b>Paars</b>     | Durft het team wel nieuwe dingen aan te gaan?                            | Is er voldoende geborgenheid en veiligheid?                                                                     |