

Waardengedreven Functioneren

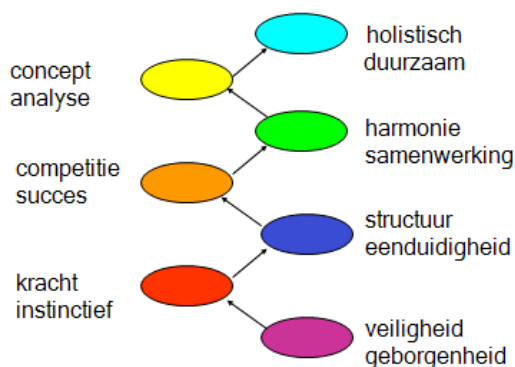
'iemand wordt niet gedreven door zijn manager, maar door zijn eigen drives'

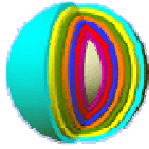
Inleiding

Als je gedrag in je werk wilt beïnvloeden, kan het effectief zijn te onderzoeken wat je gedrag aan stuurt. Je kunt jezelf hierover vragen stellen als; 'Wat beweegt mij eigenlijk in het werk? Waardoor raak ik gemotiveerd of wat demotiveert mij?' Maar ook; 'Wat maakt dat ik met de ene collega beter kan samenwerken dan de andere?' Een manier om deze vragen te beantwoorden, is te kijken naar drijfveren, of te wel waardensystemen die we in ons hebben en ons gedrag aansturen.

Waardensystemen

Het idee van waardengedreven samenwerken is gebaseerd op het gedachtegoed van Clare W. Graves (1914 - 1986), die in de jaren vijftig werkzaam was als universitair psycholoog. Volgens hem wordt gedrag niet alleen door behoeften bepaald, maar ook door verschillende waardensystemen. Een waardensysteem is volgens Graves een beeld van de wereld met een aantal waarden en overtuigingen over wat vanuit dat wereldbeeld goed, slecht, belangrijk en onbelangrijk is. Na jarenlang onderzoek kwam hij in 1974 tot een samenhangende theorie van acht verschillende waardensystemen waarvan er zeven meetbaar zijn. De kern is dat ieder waardensysteem, ook wel 'drive' genoemd, voortkomt uit een wisselwerking tussen wat Graves 'life' en 'mind' conditions' noemt. Of te wel het wereldbeeld met leefomgeving en de manier hoe iemand hierop reageert gezien zijn of haar mentale systeem. Volgens Graves verandert de set aan werkzame drives als ook de leefomgeving verandert. Zo zal iemand in een ambtenarencultuur zich anders gedragen dan in een commerciële omgeving.





Kernbegrippen

De zeven drives zijn onderverdeeld in zogenaamde 'ik' drives en 'wij' drives.

De 'ik' drives (rood, oranje en geel) staan voor een zogenaamde 'express-self', wat betekent dat deze drives het individu tot uitdrukking brengen.

De 'wij' drives (paars,blauw,groen en turkoois) staan voor een zogenaamde 'deny of sacrifice self', wat betekent dat deze drives gericht zijn op het collectief.

De drives lopen op in volgorde van complexiteit beginnend bij het paarse waardensysteem.

Paars: personen met een dominant paarse drive in hun profiel zijn trots op hun organisatie, zijn in staat een familiegevoel te creëren, hechten aan duidelijk leiderschap met gezag en ervaring, houden traditie in ere en koesteren hetgeen wat in vele jaren is opgebouwd.

Rood: personen met een dominant rode drive in hun profiel zijn daadkrachtig, besluitvaardig, nemen snel beslissingen, gaan confrontaties niet uit de weg, houden niet van een tussenweg en zien je als 'vriend' of 'vijand'.

Blauw: personen met een dominant blauwe drive, zijn gericht op het creëren van eenduidigheid, hechten belang aan regels en het nakomen van afspraken, zijn zorgvuldig en secuur in het volbrengen van de taak en zijn betrouwbaar en loyaal ten opzichte van de organisatie.

Oranje: personen met een dominant oranje drive zijn gericht op het behalen van resultaten en succes, zijn competitief ingesteld, hebben een hoge prestatiemotivatie, zijn gericht op het creëren van kansen en het benutten van mogelijkheden.

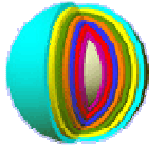
Groen: personen met een dominant groene drive zijn empathisch en sociaal ingesteld, zijn gericht op harmonie en de relatie, stellen de persoon centraal, gaan voor individuele bejegening en vinden dat beslissingen genomen dienen te worden op basis van consensus.

Geel: personen met een dominant gele drive zijn conceptueel ingesteld, denken op de lange termijn, onderzoeken eerst grondig alvorens een beslissing te nemen, doorzien dogma's en willen in eerste instantie zelf ontdekken wat waar is, kijken vanuit een groter perspectief en gaan van daaruit de dialoog aan met de ander.

Turkoois: personen met een dominant turkooise drive staan voor een holistische wereldvisie, zien dat alles met elkaar in verband staat en onderling afhankelijk is, zijn gericht op duurzaamheid en gaan en staan voor zingeving.

Activiteiten horen passend te zijn aan de aanwezige drives

Iedere drive heeft specifieke kenmerken die bepalend zijn voor het gedrag van mensen in een specifieke (werk)omgeving. Uitgangspunt is dat personen energie genereren als ze activiteiten verrichten die overeenkomen met hun dominante drives. Omgekeerd kost het energie als personen activiteiten verrichten waartoe zij niet gedreven zijn. Zo kan iemand die alles wil begrijpen (geel) en sterk resultaat gericht is (oranje), zich al snel energieloos voelen



bij regelwerk (blauw) in een op consensus gerichte omgeving (groen). Daarnaast is het mogelijk dat iemand die langdurig het werk doet wat niet overeenkomt met zijn dominante drives, een grote kans loopt op een burn-out (langdurige overprikkeling) of bore-out (langdurige onderprikkeling), omdat het werk chronisch energie vreet.

Verschillende drives in een persoon

De zeven meetbare drives zijn bij iedereen in aanleg aanwezig en dus ook voor iedereen herkenbaar. We kunnen dan ook in dit kader niet spreken van verschillende typen mensen, maar wel van verschillende typen in de mens.

Zo zien we in de praktijk bijvoorbeeld dat een persoon zich uitgedaagd voelt tot competitie en beter presteren, daarnaast gericht is op overleg en sociale contacten en ook het volgen van procedures en het nakomen van afspraken belangrijk vindt.

Het kan dan ook gebeuren dat binnen de persoon regelmatig dilemma's optreden tussen welke drive op dat moment de voorkeur krijgt. Niet alleen de mate waarin verschillende drives in een persoon werkzaam zijn, maar ook de mate van werkzame drives tussen meerdere personen onderling kunnen dilemma's en spanning veroorzaken. Dit laatste maakt dat de samenwerking binnen een team volledig anders kan verlopen door het ontbreken van één teamlid.

Spanning binnen samenwerking

Iemand die een hoge drive heeft om uitdagingen aan te gaan en te excelleren, zal snel zijn of haar motivatie verliezen in een werkomgeving waar hoofdzakelijk gelijkheid en vaststaande regels gelden. Immers, iemand die de uitdaging voelt om een doel te bereiken, heeft ook een duidelijk beeld voor ogen dat dit doel bereikt wordt.

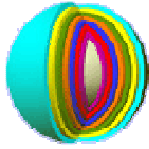
Dit beeld wordt echter verstoord als deze persoon zich moet aanpassen aan een systeem met wellicht tijdrovende procedures. Wanneer dit gebeurt, is de kans groot dat deze persoon snel zijn of haar energie verliest en zal wanneer mogelijk procedures trachten te omzeilen. Dat zal echter niet of minder makkelijk gaan als deze persoon samenwerkt met iemand die juist een drive heeft voor het werken volgens de procedures en deze ook bewaakt. Loyaliteit en het zich houden aan de afspraken staan bij deze persoon juist hoog in het vaandel en verwacht van zijn of haar collega dat deze zich aan de regels houdt. De reacties van beiden zorgen er mogelijk voor dat er spanningen en wellicht een verslechterende werkrelatie ontstaat. Inzicht in eigen en andermans werkzame drives is daarom een belangrijk instrument in de onderlinge samenwerking.

Drives meetbaar maken

Door in het huidige functioneren de drives te meten, wordt middels een grafiek zichtbaar welke drives als positief en als negatief worden beleefd. Daarnaast wordt duidelijk welke drives met elkaar conflicteren en elkaar aanvullen. Zo zal iemand die daadkrachtig is en snel beslissingen neemt (rood), geïrriteerd raken en tegelijkertijd stress veroorzaken bij iemand die streeft naar harmonie en graag beslist op basis van consensus (groen).

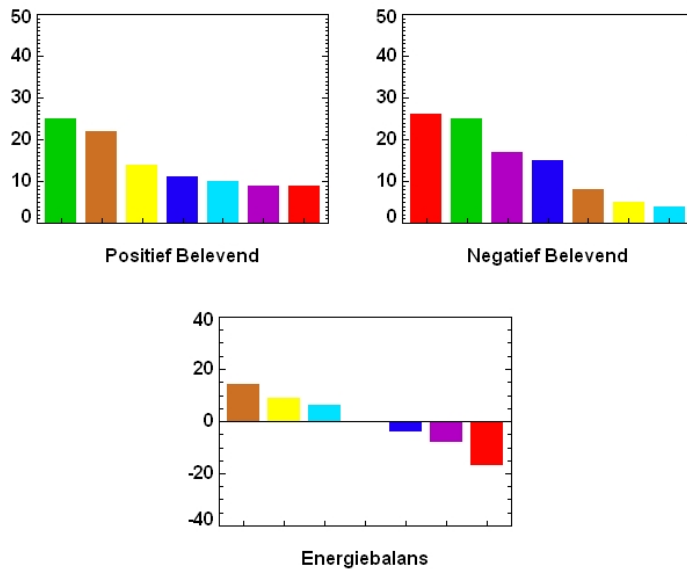
Daarnaast wordt in de grafiek ook de energiebalans zichtbaar. Drives die boven de horizontale lijn weergegeven zijn, geven energie en drives die onder de horizontale lijn weergegeven zijn, kosten energie.

De testuitslagen kunnen ook op teamniveau worden vertaald. Zo kan bijvoorbeeld de



samenstelling van een projectteam worden bepaald aan de hand van de benodigde en aanwezig zijnde drives. Wordt er veel groen (harmonie) en blauw (procedures) gemeten, dan is dit een ideale combinatie om te polderen. Echter, als er snel besluiten genomen moeten worden, zijn rood (daadkracht) en oranje (uitdaging) nodig. Dit betekent in ieder geval dat er afspraken gemaakt dienen te worden over de wijze van besluitvorming, omdat inefficiëntie hiervan op de loer ligt.

Waardenbelevingsprofiel



Inzicht in de drives en de testuitslagen biedt medewerkers en management een 'tool' om verschillen en overeenkomsten bespreekbaar te maken en daarmee ontwikkeling op gang te brengen. Zo draagt dit instrument bij om uiteindelijk 'een ieder in elkaars waarde te laten'. Of zoals Graves dit zo treffend verwoordde:

"Damn it all, a person has the right to be who he is."