

UITKOMST + DUIDING
'SPIRAL DYNAMICS'
DRIJFVERENTEST
van
zorgorganisatie

UITKOMST EN DUIDING SD-TEST

Datum: april 2012

Beste medewerkers van zorgorganisaties,

In dit verslag presenteren we jullie de teamuitkomsten van de Spiral Dynamics vragenlijst (SD-test) die jullie recentelijk voor de 2^e keer hebben ingevuld. Het verslag beschrijft welke drijfveren voor jullie, met name in jullie werk, het sterkst bepalend zijn en hoe deze waarschijnlijk tot uitdrukking komen in jullie denken en doen, en in het beeld dat jullie van de werkelijkheid hebben.

Omdat jullie de test voor de 2^e keer hebben ingevuld is op pagina 5 een kader opgenomen waarin een vergelijking is gemaakt met de 1^e test die jullie hebben ingevuld. Op deze pagina worden de verschillen met de 1^e test én de transitie beschreven die jullie (mogelijk) hebben doorgemaakt tijdens jullie deelname aan het project Zorginstelling van de Toekomst: de kracht van de cliënt.

Dit verslag is op maat voor jullie geschreven. Het zal jullie helpen de testuitkomsten beter te begrijpen en in de werkpraktijk te kunnen benutten.

Leeswijzer:

Voordat jullie de teamduiding (op p. 3 & p. 4) en de transitie (p. 5) gaan lezen, adviseren wij jullie om de basisprincipes van Spiral Dynamics (p. 6) nogmaals door te lezen. Deze achtergrondinformatie geeft uitleg over de theorie en de woorden en begrippen die worden gebruikt in de duiding. Op p. 7 treffen jullie ook nog een korte omschrijving aan met de belangrijkste kenmerken van de drijfveren die we met de vragenlijst in kaart brengen. Onderaan deze pagina staat voor het gemak een kort schematisch overzicht van de drijfveren.

Tot slot, onthoud bij het lezen van de duiding dat:

- de SD-test geen psychologische test is;
- de SD-testuitkomst geen beoordeling is;
- de SD-test juist bedoeld is om waardevrij te gebruiken;
- de SD-test een instrument is om jullie beschikbare talenten nog beter te kunnen benutten;
- de SD-test inzichten geeft waarmee jullie je werk effectiever, en met meer tevredenheid, kunnen doen.

Veel plezier en succes met het lezen van jullie duiding.

Namen Pilotbegeleiders

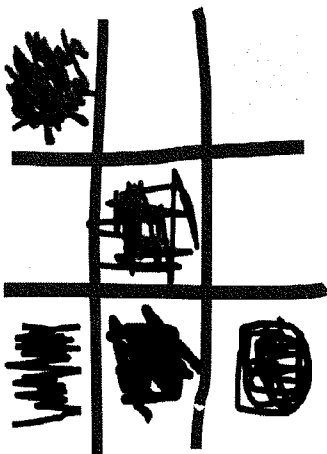
is de drijfveer die wil analyseren,
begrijpen en doorgronden

groen

is de drijfveer die mensen en sociale
verbanden voorop stelt

oranje

is de drijfveer die vooruitgang,
resultaten en prestaties wil laten zien



blauw

is de drijfveer die zekerheid en
duidelijkheid wil creëren

rood

is de drijfveer die staat voor durf,
tempo en kracht

paars

is de drijfveer die veiligheid en
thuisgevoel zoekt

UITKOMST EN DUIDING SD-TEST

TEAM: zorgorganisatie

Datum: 13 april 2012

Voorkeursprofiel

Het voorkeursprofiel geeft jullie beeld van de werkelijkheid weer. Daarnaast geeft het de volgorde aan van de drijfveren die jullie bij voorkeur inzetten. Jullie voorkeursvolgorde is: **Blauw – Groen – Geel**. De hieronder genoemde waarden, kenmerken en eigenschappen vinden jullie waarschijnlijk belangrijk voor jullie werk:

- **Blauw:** degelijkheid, betrouwbaarheid, loyaliteit, afspraken, organiseren, structureren, zekerheid, inzet, transparantie.
- **Groen:** samenwerken, communicatie, harmonie, consensus, betrokkenheid, idealen, open voor iedereen, oog voor de zwakkeren, gelijkwaardigheid, willen helpen, inspraak.
- **Geel:** analyseren, begrijpen, visie, strategie, principes, waarheid, hoofdlijnen, consistentie.

Kenmerken van jullie werkstijl

Jullie combinatie van drijfveren maakt dat jullie een bepaalde voorkeursstijl hebben in jullie manier van werken en deze ook als de juiste zullen zien en ervaren. Een aantal werkstijlkenmerken van jullie zijn:

- Jullie vinden het belangrijk dat jullie werk goed gestructureerd en georganiseerd is, zodat jullie het werk goed kunnen doen. Plannen en delegeren hoort bij jullie werk. Jullie hebben behoefte aan duidelijke kaders en richtlijnen en vinden het prettig als jullie kunnen bouwen op een gedegen en betrouwbare structuur en organisatiecultuur. Jullie leveren degelijk en doordacht werk, stellen je dienstbaar op en zijn niet uit op applaus.
- Jullie werken graag samen met elkaar. Door elkaar aan het werk te zien en er met elkaar over te praten leren jullie dingen van de ander. Daarnaast kunnen jullie kritisch zijn op het proces. Voor jullie is niet alleen belangrijk wat er gezegd wordt, maar ook hoe. Werk is echter wel werk. Het is voor jullie belangrijk dat afspraken worden nagekomen en dat er helderheid en zekerheid is over de uit te voeren taken.
- Jullie overdenken de situatie, kunnen goed afstand nemen om het proces te overzien, hebben een duidelijke visie en op basis van jullie inzichten nemen jullie de juiste acties om tot resultaat te komen. Jullie reflecteren op de samenwerking en wat jullie ervan kunnen leren voor de volgende keer. Het proces is daarbij minstens zo belangrijk als het resultaat.
- Tenslotte zijn jullie ook ambitieus, willen jullie graag jullie doelen bereiken en houden jullie van concrete en tastbare resultaten.

Profiel onder druk

Jullie profiel onder druk geeft aan welke drijfveren de voorkeur krijgen op het moment dat spanning, stress en werkdruk toenemen. In jullie geval heeft het profiel onder druk de volgende kenmerken:

- Onder druk wordt jullie Rode drijfveer dominant. Deze wordt goed ondersteund door Groen, Geel, Blauw & Oranje. Dit betekent dat jullie voor je eigen doelen gaan en ervoor zorgen dat jullie krijgen wat jullie willen. Jullie zijn daadkrachtig, besluitvaardig, flexibel en actiegericht, waarbij jullie af en toe wat impulsief kunnen reageren. Dit kan voor andere mensen soms wat bedreigend en egoïstisch overkomen. In jullie werk houden jullie oog voor de menselijke maat, werken jullie samen waar nodig en behouden jullie het vermogen tot reflectie om vanuit strategische visie te doen wat nodig is. Daarnaast kijken jullie naar de gemaakte planning en afspraken en houden jullie zicht op het beoogde resultaat.

Fit-Factor

De fit-factor bepaalt in welke mate jullie baan, jullie werkzaamheden, jullie leidinggevende, de tijd die jullie aan het werk dienen te besteden, de taken die jullie uit dienen te voeren en jullie individuele en gezamenlijke voorkeursprofielen bij elkaar passen.

- Jullie hebben een fit-factor van 22. Deze is niet hoog en niet laag. Jullie ervaren een bepaalde mate van spanning en turbulentie, maar ervaren dit als redelijk gezonde spanning. Het is interessant om te kijken waar jullie spanning ervaren en hoe jullie die kunnen verminderen.

Organisatiecultuur

De organisatiecultuur geeft aan hoe jullie de organisatiecultuur op dit moment ervaren en hoe jullie die het liefst zouden willen zien.

- Jullie ervaren de organisatiecultuur heel verschillend. Het is interessant om te onderzoeken waarom jullie de cultuur zo verschillend ervaren; met name waarom een groot aantal van jullie de cultuur als Paars ervaart. Daarnaast wenst het merendeel van jullie een meer Groene en Oranje cultuur. Deze drijfveren kunnen botsen in de uitvoering van taken. Het is waardevol om te kijken hoe jullie de Groene en Oranje wensen op elkaar af kunnen stemmen.

Veranderingsprofiel

Jullie veranderingsprofiel geeft aan waar jullie zitten in jullie ontwikkelings- en transformatieproces en wat de volgende stap is die jullie kunnen zetten.

- Jullie zijn in balans met de huidige situatie. Jullie zijn zowel bezig met het heden als met de toekomst. Jullie ervaren weinig spanning in jullie werkomgeving al hebben jullie wel te maken met de alledaagse werkdruk. Jullie hebben een goed beeld van de toekomst en zijn die ook aan het vormgeven. Jullie vinden het enerzijds op dit moment goed zoals het is. Anderzijds zijn jullie ook van mening dat het team een volgende stap in haar ontwikkeling kan maken. Verder gaan op de ingeslagen weg is voor jullie de logisch volgende stap.

Verandervoorkeur

De verander voorkeur geeft aan hoe jullie aankijken tegen verandering, waar jullie kwaliteiten liggen in veranderprocessen en welke vorm van verandering jullie voorkeur heeft.

- In veranderprocessen gaat jullie voorkeur uit naar grote veranderingen, het integreren van nieuwe ideeën en concepten en beschikken jullie over de kwaliteiten om deze processen in goede banen te leiden. Daarnaast houden jullie van ondernemerschap en vinden jullie het leuk en interessant om nieuwe projecten te starten en te dragen. Tenslotte zijn jullie ook in staat om de wat langzamere stap-voor-stap processen te begeleiden.

Spanningen en dilemma's

Drijfveren staan vaak enigszins onder spanning t.o.v. elkaar. Ook uit jullie profiel zijn meerdere spanningen te lezen die jullie in het werk kunnen tegenkomen.

- Geel en Oranje zijn ik-gerichte drijfveren die geloven in het individu en gericht zijn op vrijheid, speelruimte en zelfredzaamheid. Groen en Blauw zijn een wij-gerichte drijfveren die het groepsproces belangrijk vinden, loyaal zijn en houden van (ver)binding. Dit kan veel spanning opleveren tussen het nemen en geven van individuele verantwoordelijkheid (vrijheid) en het streven naar collectieve harmonie en saamhorigheid (verbinding).
- Blauw en Geel gaan uit van rationele, feitelijke informatie. Oranje werkt vanuit hun besef wat een situatie nodig heeft. Groen kijkt ook naar het gevoel, niet-tastbare zaken en naar wat goed is voor de mensen.
- Oranje is snel, houdt van actie en tempo. Blauw, Groen en Geel willen de tijd om de dingen te doordenken en zijn geneigd traag te handelen.
- Geel zet zich in voor de zaak, is niet op zoek naar persoonlijke waardering. Groen wil geaccepteerd worden door de groep. Oranje wil iets betekenen. Blauw wil vooral voor de inzet beloond worden en de taken goed doen.
- Blauw en Groen zijn vooral geïnteresseerd in bedrijfsinterne processen: doet deze organisatie de dingen goed voor de mensen? Oranje en Geel zijn meer naar buiten gericht en willen weten wat er gaande is in de wereld en hoe dat relevant kan zijn voor zichzelf en voor de organisatie.

Aandachtspunten en vragen

- Hoe zouden jullie het vinden als er (nog) meer ruimte – en tijd – komt voor teambuilding?
- Waarom ervaren jullie de organisatiecultuur zo verschillend? Waarom ervaart een groot aantal van jullie het als Paars?
- Hoe kunnen jullie de gewenste Groen & Oranje organisatiecultuur realiseren? Wat hebben jullie daarvoor te ontwikkelen, los te laten en te verwelkomen?
- In jullie team lijkt een continu spanningsveld aanwezig te zijn tussen het behartigen van de eigen belangen en die van het team. Het is belangrijk om daar aandacht op te blijven vestigen.
- Jullie team is heel divers en de teamleden hebben veel verschillende kwaliteiten. Hoe gaan jullie optimaal gebruik maken van de verschillen en hoe kunnen jullie die samenbrengen in het belang van het team?

SDi TRANSITIE

Voorkeursdrijfveren

In vergelijking met de eerste duiding is het voorkeursprofiel op groepsniveau redelijk constant gebleven. Wel kan worden waargenomen dat de voorkeur voor Rood en Blauw iets is toegenomen, terwijl de voorkeur voor Oranje iets is afgenomen. In SDi termen betekent dit dat jullie je nog meer waarde hechten aan het realiseren van een goed gestructureerde en georganiseerde werkomgeving, zodat jullie je werk goed kunnen doen. Het maken van heldere en duidelijke afspraken hoort daarbij. Daarnaast hebben jullie meer daadkracht ontwikkeld die jullie ondersteunt in het gericht uitvoeren van jullie eigen taken. Hierin werken jullie goed samen en doen jullie je werk in het belang van de overkoepelende visie. De lichte daling in Oranje kan betekenen dat jullie op dit moment wat minder met het behalen van resultaat en succes bezig zijn, en dat jullie meer waarde hechten aan het creëren van de juiste randvoorwaarden zodat het resultaat op termijn behaald kan worden.

Drijfveren onder druk

Wat opvalt is dat onder druk jullie Rode drijfveer dominant is geworden. Ook Blauw is in verhouding toegenomen, terwijl ook hier Oranje is gedaald. Dit betekent dat jullie meer dan voorheen voor jullie eigen doelen willen - en durven - gaan, hier graag heldere en duidelijke afspraken over maken en elkaar daar ook aan willen houden. De eigen doelen lijken onder druk de voorrang te krijgen boven de teambelangen. Jullie werken wel graag samen om jullie eigen doelen te bereiken.

Organisatiecultuur

Een groot aantal van jullie ervaart de organisatiecultuur als Paars. Het is interessant om te onderzoeken waarom zoveel van jullie de cultuur op dit moment als Paars ervaren. Daarnaast is er verhoudingsgewijs meer behoefte aan een Groene cultuur dan aan een Oranje cultuur. Ook dit is een verschuiving t.o.v. de meting in oktober. Ook hier is het interessant om te onderzoeken waar deze toenemende Groene behoefte vandaan komt. En is er een verband te bespeuren met de huidige ervaring van Paars in jullie cultuur?

Verandervoorkeur

In termen van Verandervoorkeur valt op dat jullie in vergelijking met vorige keer meer ondernemerschap willen zien in jullie werkomgeving en wat minder behoefte hebben aan de voorzichtige stap-voor-stap benadering van veranderprocessen. Deze ondernemende kwaliteiten kunnen voor jullie waardevol zijn om de beoogde transitie te bewerkstelligen.

Prioriteiten

Tenslotte valt op dat jullie meer dan voorheen waarde hechten aan de menselijke maat en de onderlinge samenwerking. Dit komt zowel uit jullie prioriteiten voorkeur naar voren als in de antwoorden op jullie open vragen. Dit betekent dat jullie meer als een team zijn opereren en daar ook de waarde van inzien.

Conclusie

Samenvattend lijkt het erop dat jullie de laatste tijd druk bezig zijn geweest om de fundamenteen neer te zetten (Blauw) waarop jullie toekomstige organisatie gebouwd kan gaan worden. Dit fundament is vanuit een grotere visie vormgegeven (Geel), waarbij vele verschillende mensen en belangen betrokken zijn geweest (Groen). Om jullie doelen te bereiken (Oranje) hebben jullie een heldere focus ontwikkeld en vertonen jullie meer daadkracht dan voorheen (Rood). De achterkant van deze ontwikkeling kan zijn dat jullie onder druk soms iets teveel voor jullie eigen doelen (moeten) gaan en daarin het grotere plaatje uit het oog kunnen verliezen. Echter, omdat onder druk ook de Groen, Gele, Blauwe en Oranje drijfveren overeind blijven zal jullie Rode energie (als jullie daar zicht op houden) alleen maar constructief werken voor het team als geheel. Verder zijn jullie gewoon goed op weg en adviseren wij jullie vooral door te gaan op de ingeslagen weg.

DE BASISPRINCIPES VAN SPIRAL DYNAMICS

Spiral Dynamics is gebaseerd op het onderzoekswerk van de Dr. Clare Graves, die in de jaren zeventig aantoonde dat menselijk gedrag sterk wordt bepaald door onze waarden, overtuigingen en drijfveren. Graves' opvolgers Don Beck en Chris Cowan bouwden zijn werk verder uit onder de naam Spiral Dynamics (SD). Drijfveren zijn sterk bepalend voor hoe wij naar de werkelijkheid kijken. Ze bepalen grotendeels ons denken, voelen, handelen en vermijden. Daarnaast geven drijfveren aan hoe mensen denken en waarom we doen wat we doen. Kennis van SD is uitermate waardevol om inzicht te krijgen in de veelzijdige behoeften van organisaties, teams en individuen om optimaal en effectief om te kunnen gaan met elkaar en met de complexiteit en dynamiek in de hedendaagse samenleving. Het gebruik van SD leidt tot betere communicatie en samenwerking en maakt sturing op drijfveren en cultuur mogelijk, waardoor de inspanningen van alle betrokkenen beter op elkaar afgestemd kunnen worden.

Onderstaande kenmerken zijn belangrijk om jullie testuitkomst beter te kunnen begrijpen en geven jullie richtlijnen van hoe je SD in je werksituatie kunt toepassen.

- ☞ *Spiral Dynamics (SD) is geen etiketteersysteem dat aan eigenschappen van mensen een kleurtje geeft. De zes kleuren staan voor waarden- en overtuigingsystemen, oftewel: drijfveren.*
- ☞ *Ieder mens heeft in potentie alle zes drijfveren in zich. De volgorde en intensiteit van de zes drijfveren verschilt echter per persoon. De testuitkomst maakt dit zichtbaar.*
- ☞ *Ieder mens heeft zijn of haar voorkeursdrijfveren. Mensen 'schakelen' tussen hun voorkeursdrijfveren, afhankelijk van de situaties en omstandigheden waarin zij zich bevinden. Dit verklaart o.a. waarom twee mensen in een gelijke situatie geheel verschillend kunnen reageren.*
- ☞ *Geen enkele drijfveer is beter of slechter. Wel kent iedere drijfveer positieve en negatieve kenmerken en gedragsuitingen. Drijfveren kunnen zowel onderling aanvullend als conflicterend zijn. Oranje doelgerichtheid kan prachtig zijn, maar als het doorslaat in doelen en resultaten ten koste van mensen of groepen dan kun je er vraagtekens bij zetten.*
- ☞ *Je kunt aan iemands drijfveren niet zien over welke competenties of vaardigheden die persoon beschikt. Wel kun je aflezen hoe bepaalde competenties waarschijnlijk tot uitdrukking komen en waar iemand energie van krijgt. Je kunt 'oranje' klantgericht zijn omdat je denkt zó je doelen efficiënt te halen of 'groen' klantgericht omdat je een persoonlijke relatie en tevreden klanten wezenlijk en prettig vindt.*
- ☞ *Binnen de verschillende rollen (werk, gezin, hobby) zullen mensen hun drijfveren vaak anders inzetten. Je kiest, vaak onbewust, een drijfveer die bij jou past in een bepaalde situatie.*
- ☞ *Er is geen oorzakelijke verband tussen drijfveren en geslacht, ras, intelligentie en leeftijd.*
- ☞ *SD heeft en geeft geen oordeel over mensen, teams en organisaties. SD wil inzicht geven en verhoudingen tussen mens en organisatie zichtbaar en bespreekbaar maken. SD heeft als doel om mensen en hun functie, alsmede organisaties en hun visie, optimaal op elkaar af te stemmen. Mensen die werken vanuit hun drijfveren krijgen daarvan positieve energie en dienen zowel het eigen belang als dat van de organisatie waarvoor ze werken.*
- ☞ *Iedere drijfveer is een wereld op zich. Er valt veel over te vertellen. En dat geldt nog sterker voor combinaties van drijfveren. De taal en woorden die wij in deze schriftelijke duiding gebruiken, vertellen wat wij uit jullie SD-profiel kunnen 'lezen'. Onze woorden kunnen mogelijk afwijken van de woorden die jullie zelf gebruiken. De gesprekken die we voeren zijn erop gericht om samen tot een verfijning en verdieping te komen over jullie gedrevenheid voor jullie werk en de werkcontext. Doel is te komen tot een beschrijving van jullie drijfverenprofiel waar jullie je goed in herkennen en dat jullie voldoende handvatten geeft voor de benutting van SD in jullie werkomgeving.*

DE KENMERKEN VAN DE 6 DRIJFVEREN

Als er veel Geel in jullie teamprofiel te zien is:

- streven jullie naar kennis en begrip van de complexe wereld
- zijn jullie geïntrigeerd door complexiteit en geloven jullie dat kennis leidt tot vrijheid
- is analyseren, weten en begrijpen belangrijk
- moeten de zaken inhoudelijk kloppen en handelen jullie na het begrepen te hebben
- denken jullie theoretisch en modelmatig en beoordelen jullie nieuwe ideeën streng
- willen jullie de zaken in een breed kader beschouwen en denken jullie sterk toekomstgericht



Als er veel Groen in jullie teamprofiel te zien is:

- streven jullie naar gelijkheid en harmonie
- zijn jullie sociaal ingesteld en vinden jullie dat alle mensen gelijkwaardig zijn
- kunnen jullie je inleven in de gevoelens van anderen
- hebben jullie oog voor zwakkeren en kunnen jullie de roep om hulp moeilijk weigeren
- gaat het om onderlinge warmte en betrokkenheid
- hebben jullie een hekel aan arrogantie en vinden jullie dat 'gewoon' al 'gek' genoeg is



Als er veel Oranje in jullie teamprofiel te zien is:

- streven jullie naar resultaat, groei, effectiviteit en succes
- willen jullie graag de beste zijn en gaan jullie graag uitdagingen aan
- zijn jullie gericht op kansen en mogelijkheden
- willen jullie serieus genomen worden en de eigen positie verbeteren
- zijn jullie sterk gericht op doelen en middelen
- is 'willen' belangrijker dan 'kunnen'



Als er veel Blauw in jullie teamprofiel te zien is:

- streven jullie naar orde en zekerheid
- zijn jullie loyaal aan de organisatie en eerder gemaakte keuzes
- hechten jullie veel waarde aan regels, heldere afspraken en discipline
- is er veel betrouwbaarheid; jullie maken het werk echt af
- willen jullie waardering voor jullie inzet
- vinden jullie rechtvaardigheid belangrijk en willen jullie dat overtredingen bestraft worden



Als er veel Rood in jullie teamprofiel te zien is:

- streven jullie naar zelfbehoud en respect
- zijn jullie daadkrachtig en ongeduldig
- kunnen jullie erg snel en impulsief reageren
- willen jullie met respect bejegend worden
- hebben jullie respect voor kracht
- stellen jullie weinig vertrouwen in machthebbers
- zijn jullie trouw aan echte vrienden



Als er veel Paars in jullie teamprofiel te zien is:

- streven jullie naar onderlinge verbondenheid en veiligheid
- hebben jullie veel gevoel voor ongeschreven regels
- zijn jullie van nature bescheiden
- wordt er waarde gehecht aan regelmatig terugkerende momenten
- hebben jullie gevoel voor rituelen en symboliek
- zijn jullie bereid om jullie op te offeren voor het team en/of de organisatie
- wordt individualiteit niet gestimuleerd

