

# DRIVES

Augustus 2004



## NIEUWSBRIEF

VAN RESPONSABLE COMMUNICATIE

SPECIALE EDITIE  
VOOR DE NOT-FOR-  
PROFIT SECTOR

### GEACHTE RELATIE,

Eind 2002 introduceerden wij onze methode *Werken vanuit Waarden/ Communicatie tot de kern*. Deze heeft tot doel de kwaliteit en effectiviteit van organisaties te verbeteren en bij te dragen aan een congruente en geloofwaardige identiteit en positionering. Onderscheidend in onze aanpak is gebruik van het instrument *Management Drives*. MD geeft een scherp inzicht in de werking van drijfveren op houding en gedrag van mensen, groepen en organisaties. Sturing geven op drijfveren en cultuur wordt daarmee veel makkelijker.

*Responsible* werkt veel voor de non-profit sector: onderwijs-, zorg-, de kunsten. Vanuit ons *netwerk InteRgraal* kunnen wij organisaties van dienst zijn met een totaal-aanpak in ontwikkelen en verbeteren.

In deze speciale editie van 'DRIVES' leest u meer over MD en de raakvlakken die er, naar wij denken, zijn met uw management- en werkpraktijk. Het geeft u daarbij een indruk van hoe wij werken en of/hoe dit voor uw organisatie bruikbaar kan zijn.

### STAATSSECRETARIS NIJS: BEDANKT!

Enkele maanden geleden deden de media uitgebreid verslag van spanningen tussen Minister Verhoeven en Staatssecretaris Nijs. In veel artikelen werd *Management Drives* genoemd als het instrument waarmee de drijfveren van de top van OC&W zichtbaar zijn gemaakt. (Overigens niet speciaal ter oplossing van dit conflict!).

In het NRC-Handelsblad stond een onverholven aanbeveling door mw. Nijs: "MANAGEMENT DRIVES KAN IK IEDEREEN AANBEVELEN".

Zij noemt voor het gemak de website erbij. Omdat van die site doorgelinkt kan worden naar [www.responsible.nl](http://www.responsible.nl) zijn wij mw. Nijs uiterst dankbaar. Zo'n gratis testimonial krijg je niet iedere dag.

Ondertussen weten we dat Nijs zelf bedankt heeft. Dat kan gebeuren, als verschillen in drijfveren niet overbrugd worden of er politiek in het spel is. 'It's all in the game'.

*Het betreffende krantenknipsel*

*Ruzie na interview zoveelste dieptepunt in relatie bewindslieden*

## Profielen bewindslieden matchen niet

Door een onzer redacteurs  
ROTTERDAM, 8 JUNI. Geel versus groen. Zo zou het conflict tussen staatssecretaris Nijs (VVD) en minister Van der Hoeven (CDA) van Onderwijs kunnen worden samengevat. De kleuren komen uit het elektronisch hulpsysteem *Management Drives*. Dat is een op de denkbeelden van de Amerikaanse psycholoog C.W. Graves gebaseerde methode die inzicht geeft in persoonlijke drijfveren van managers. Deze drijfveren bepalen hoe goed zij kunnen samenwerken. Geel staat voor de intel-

lectuele, conceptuele drijfveer; groen refereert aan idealen en groepsgevoel. Nijs stelt in het interview met *Nieuwe Revu* dat zij „sterk inhoudelijk georiënteerd is” en zo politiek bedrijft. Ze neemt eerst een besluit en zoekt daarvoor dan steun. Van der Hoeven werkt volgens Nijs heel anders. „Zij organiseert eerst voldoende draagvlak voor een beslissing en neemt hem dan.”

Nijs deed haar inzichten onder meer op tijdens een 'dag op de hei' in maart. Op 11 maart schrijft zij in haar weblog dat zij samen met Van der Hoeven,

staatssecretaris Van der Laan (Cultuur) en de top van het departement op de Veluwe heeft gesproken over hoe zij als team opereren. Nijs toont zich enthousiast over de methode. „Management-Drives.com kan ik iedereen aanbevelen.” Gebruikers van de methode beantwoorden ongeveer 250 persoonlijke vragen. Daaruit volgt een profiel dat wordt vergeleken met dat van anderen in de organisatie.

NRC HANDELSBLAD 3  
DINSDAG 8 JUNI 2004

BINNENLAND

## DRIJFVEREN BEPALEN HOUDING EN GEDRAG

Drijfveren (waarden en overtuigingen) zijn sterk bepalend voor de perceptie: dat wat mensen (menen te) zien en horen en de voor hen 'logische' reactie die hierop volgt.

Dr. C. Graves toonde aan dat er in de loop van 100.000 jaar acht waardensystemen zijn ontstaan in reactie op steeds complexere levensomstandigheden. Ieder mens draagt deze waardensystemen als een soort cultureel DNA in zich. De volgorde en intensiteit is echter per persoon verschillend.

Graves stelde vast dat houding en gedrag in hoge mate bepaald worden door iemands waardensystemen, die op delen aanvullend maar ook tegengesteld kunnen zijn. Mensen, maar ook teams en organisaties gaan dagelijks om met de dilemma's die dit geeft. Het zijn het ook déze verschillen die de bron zijn van van de meeste misverstanden, spanningen, fouten en faalkosten.

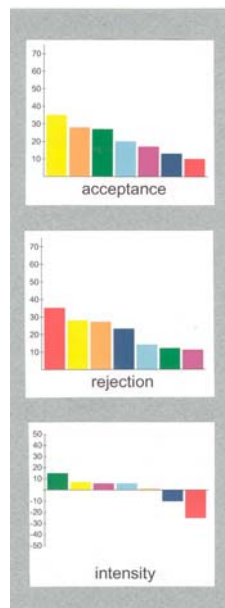
*Management Drives* (MD) en moedersysteem *Spiral Dynamics* hebben het gedachtengoed van Graves praktisch toepasbaar gemaakt. *Management Drives*, gericht op toepassing in organisaties, groeit als kool en krijgt steeds meer erkenning.

Responsible is gelicentieerd partner van MD- *Nederland* en draagt ook steentjes bij aan de doorontwikkeling van MD op het eigen vakgebied: identiteit, positionering, leiderschap, teamperformance, integrale communicatie, samenwerking en binding.

Wij gebruiken MD veelvuldig binnen onze werkpraktijk. Enkele voorbeelden:

- We hebben zo'n 200 personen getest en schriftelijke+persoonlijke duiding gegeven. De herkenning die men heeft is groot en mensen zijn erg blij met de praktische mogelijkheden die MD biedt om beter sturing te geven aan eigen en andermans gedrag.

Hiernaast een voorbeeld van een individueel MD-Profiel. De test toont in welke volgorde en mate iemand de 7 waardensystemen beschikbaar heeft. Van boven naar beneden **Acceptatie**, denkkader/gedrag/acties **Verwerping**: weerstand/negatieve gevoelens en **Intensiteit**: wat geeft en wat kost energie. Op onze website vindt u een voorbeeld met uitleg. U kunt ook een kaart downloaden met de 7 waarden-systemen en hun betekenis.



- Voor acht onderwijsinstellingen verzorgden wij voor het MT een teambuildingtraject en werkconferenties om gericht sturing te kunnen geven aan cultuur en gedrag. Het succes lag vooral in het verminderen van de eilandjesvorming (*hoog geel en groen*) en het geven van meer urgentie aan centrale doelen en uitgangspunten. In twee gevallen is daarbij een beoogde verbetering gerealiseerd in conflictsituaties.

De MD-teamPIE laat zien welke drijfveren in een team dominant zijn en welke blinde vlekken, valkuilen en onbalans het effectief realiseren van de missie of doelen in de weg staan.



- Voor het *Stedelijk Museum Schiedam* begeleiden we teambuilding en cultuursturing anticiperend op een veranderingsproces. Dit traject is onlangs uitgebreid naar andere afdelingen en heeft geleid tot een nieuw managementstatuut voor het MT.
- Bij een tiental organisaties brachten we met MD-Perspectief de drijfveren (cultuur) van de organisatie in beeld, compleet met de onbalans en aandachts- en verbeterpunten.

<b>sociale cultuur</b> 0	<b>inspiratie-cultuur</b> 0	<b>intellectuele cultuur</b> 0
<b>verantwoordelijkheidscultuur</b> 0	<b>prestatiecultuur</b> 0	<b>ontwikkelcultuur</b> 0
<b>structureringscultuur</b> 0	<b>conflictecultuur</b> 0	<b>bindingscultuur</b> 0

De cultuuraudit 'MD-Perspectief' vertaalt de drijfveren van de organisatie naar cultuurdimensies. Die moeten gerelateerd aan de branche en missie in een doelmatige balans met elkaar staan. De audit brengt het teveel, gezond en tekort op die dimensies in beeld en geeft aan waar interventies nodig zijn. MD biedt ook de tools om bij te kunnen sturen.

Wij bespreken graag met u wat we specifiek voor uw organisatie kunnen betekenen. Uw reactie en vragen zijn van harte welkom. Meer informatie vindt U ook op onze website.

Met vriendelijke groet,

**Gertjan Broekman**

**Responsible Communicatie**  
Eemster 1, 7991 PP Dwingeloo  
info@responsible.nl/(0521)522235  
www.responsible.nl

