

**BRENGT  
ORGANISATIES  
IN BEWEGING**

Groepsprofiel van:  
Gemeente Algemeen  
Gemeente  
23-04-2018





## WELKOM BIJ PROFILE DYNAMICS® | GROEPSPROFIEL VAN Gemeente Algemeen

Dit groepsrapport geeft u meer inzicht in het team Gemeente Algemeen en is gebaseerd op de individuele Profile Dynamics® Analyses van de groepsleden Albert Heijn, Jan Spar en Jaap Jumbo.

### Het rapport op hoofdlijnen

Het rapport gaat in op de drijfveren van het team, hoe men graag (samen)werkt, waar men samen goed in is en welke kwaliteiten minder sterk ontwikkeld zijn. We gaan in op vragen als "Wat inspireert en bindt dit team? Welke spanningen leven er? Hoe kun je goed met elkaar omgaan? Welke taken passen bij het team en hoe is de performance te verbeteren?" Het doel is om aanknopingspunten te bieden voor een (nog) betere samenwerking.

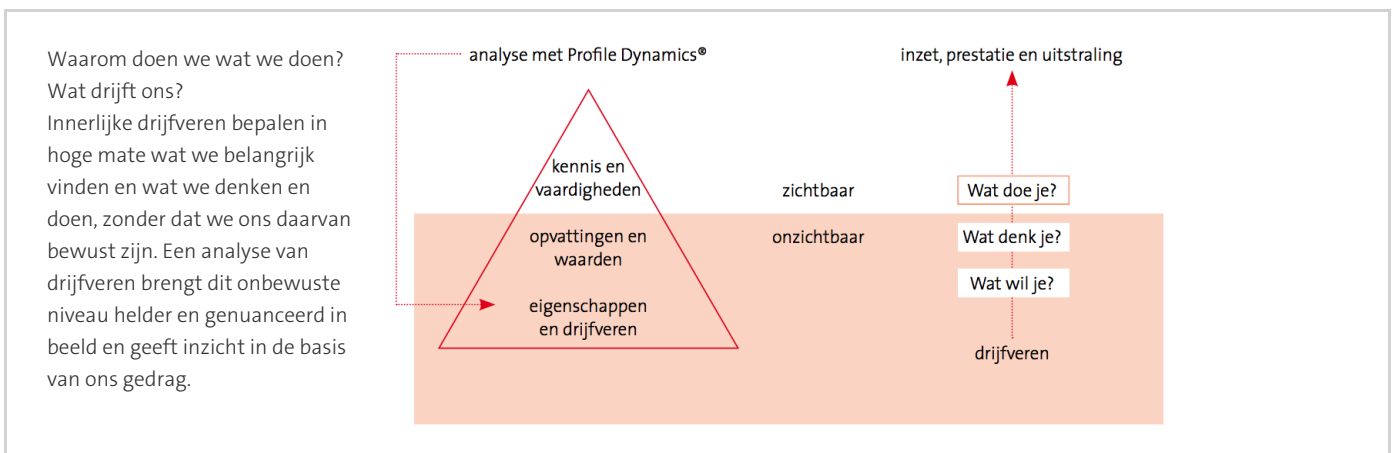
### Samen sterk

Ieder team heeft zijn kracht en ook minder sterke kanten. Het hangt af van de taak die het team heeft en de omgeving waarbinnen de groep werkt, of de kwaliteiten van de groep tot volle bloei kunnen komen. De uitdaging is om de talenten van alle individuele teamleden in te zetten voor het belang van de groep en de functie die het team heeft binnen de organisatie. Daarmee wordt het team meer dan de optelsom van individuen.

### Geen goed of fout

Tenslotte willen we erop wijzen dat er geen 'goede' of 'foute' profielen zijn. De beschrijvingen in dit rapport gelden voor het gemiddelde van de groep en kunnen voor individuele teamleden daardoor minder passend zijn, vooral waar profielen van individuele teamleden sterk afwijken van het groepsgemiddelde. Uw Profile Dynamics® consultant kan u meer vertellen over hoe individuele drijfveren doorwerken binnen de groepsdynamiek.

Zoekt u meer informatie? Kijk dan ook eens op [www.profiledynamics.nl](http://www.profiledynamics.nl).





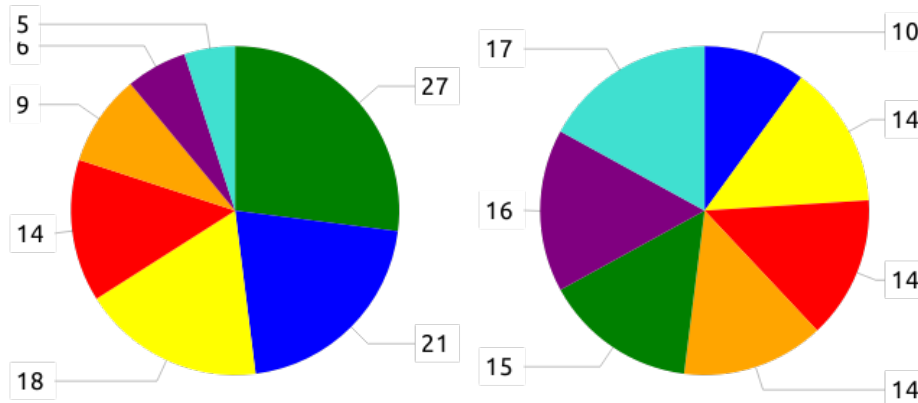
Datum : 23-04-2018

### DE EXPRESSIE- EN WEERSTAND GRAFIEK

De EXPRESSIE-grafiek links geeft aan wat de groep motiveert. Hoe hoger de score, des te sterker het betreffende waardensysteem een stempel drukt op de werkwijze en cultuur binnen de groep. De WEERSTAND grafiek (rechts) laat zien waar deze groep minder affiniteit mee heeft.

#### De groep Gemeente Algemeen, in zijn algemeenheid, ...

- heeft oog voor de mens en houdt van consensus, harmonie en gelijkheid
- vindt afspraken, orde, structuur en details belangrijk
- is wel gevoelig voor nieuwe ontwikkelingen en innovatie
- houdt van tempo en gaat het conflict niet uit de weg
- is niet erg bezig met status of aanzien
- heeft niet de neiging om achterom te kijken, en wil vooruit
- heeft niets met relativering 'op een hoger plan'



- voelt enige weerstand als holisme en spiritualiteit wat zweverig worden
- heeft wat moeite met zeer behoudende mensen en culturen
- kan vinden dat er wel erg veel wordt vergaderd en gepraat
- kan het onprettig vinden in een omgeving die steeds vernieuwt
- voelt weerstand tegen bazig gedrag en gebruik van macht
- vindt het niet leuk als competitie doorschiet in prestatiedwang
- vindt regels en structuur niet al te hinderlijk



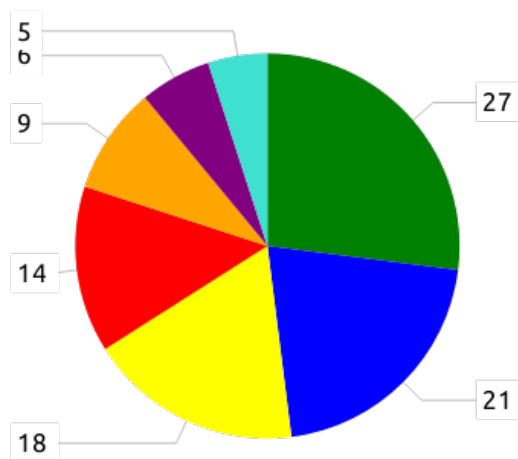
Toelichting op het profiel

## TEAMCULTUUR EN -DYNAMIEK

De beschrijvingen in dit deel van het rapport gelden voor het groepsgemiddelde. We bespreken nu eerst het team als geheel.

### Expressie: denken en doen

De Expressie-grafiek laat zien welke drijfveren hier belangrijk zijn en welke kwaliteiten het team Gemeente Algemeen kenmerken. Dit is ook van invloed op de manier waarop mensen er (samen) werken.



### Belangrijke drijfveren zijn | harmonie en medemenselijkheid | structuur en discipline

Het team Gemeente Algemeen kenmerkt zich door mensgerichtheid en structuur.

Er is oog voor elkaar en men heeft er begrip voor menselijke kant van de zaak. Eigenschappen die goed tot hun recht komen in een omgeving waar contacten met mensen belangrijk zijn.

Geel is goed voor het analytisch vermogen. Hieraan voegt de rode drijfveer enige daadkracht en tempo toe. De oranje focus op doel en resultaat is zwak. Teamleden hechten weinig aan routine en het 'oude en vertrouwde' van paars. Tenslotte vindt ook de filosofische en beschouwende relativering van Turkoos hier weinig weerklank.

We gaan nu dieper in op de betekenis van de kleuren en

hun rol in de teamdynamiek.

### Mensgericht



Dit team heeft een stevig ontwikkelde mensgerichte en sociale groene drijfveer. Samenwerken in goede harmonie is voor dit team belangrijk, want als de sfeer optimaal is dan komt het werk vanzelf. Teamleden houden van gezelligheid in de omgang met elkaar en met andere mensen en vinden het belangrijk dat besluiten in goed overleg worden genomen. Dat kan ertoe leiden dat er veel overleg nodig is om 'de neuzen dezelfde kant uit te krijgen'. Maar als men is gehoord, dan kennen besluiten een stevig draagvlak.

Binnen dit team wordt veel gepraat en niet alleen over het werk. Teamleden interesseren zich oprecht voor andere mensen, zijn hulpvaardig en vriendelijk en weten graag wat een ander bezig houdt, zowel zakelijk als privé. Communicatie is voor dit team dan ook de smeerolie die het nodig heeft om optimaal te kunnen functioneren. Daarbij heeft men er weinig moeite mee om emoties te delen en men leeft mee met het wel en wee van andere mensen. De groene drijfveer is egalitair van aard en deze groep kan het daarom weinig waarderen als mensen zich meer voelen dan een ander, proberen om zich van de groep te onderscheiden en/of zich te onttrekken aan het groepsproces.

### Ordelijk en gestructureerd



De mensen in dit team houden wel van structuur en werken goed georganiseerd. Men levert er degelijk werk en maakt zaken in de regel netjes af. Administratieve taken worden niet onplezierig gevonden in deze groep en men ziet hier het nut van regels en procedures. De teamleden kennen een redelijke discipline en verantwoordelijkheidsgevoel, zijn in de regel op tijd en halen deadlines meestal binnen de tijd. Het team vindt het prettig als andere mensen ook zo werken. Toch kan men hier, als het nodig is, ook wel afwijken van de voorschriften, maar er moet daarvoor wel een goede reden zijn; die regels zijn er immers niet helemaal voor



niets. In de onderlinge samenwerking heeft men graag een heldere taakverdeling, maar die hoeft ook weer niet al te rigide te worden ingevuld.

### Open naar innovatie

---



Het is niet ongevoelig voor de gele drijfveer, die staat voor onderzoek, visie, vernieuwing, ontwikkelen van concepten en het denken op de lange termijn. Men heeft hier oog voor, maar het nut van innovatie wordt wel afgewogen tegen andere zaken. Voor de meeste teamleden geldt; niet 'veranderen om het veranderen'. Er is oog voor de lange termijn en men is er in staat om meerdere invalshoeken te zien, zonder dat men verzandt in onnodig theoretiseren of onpraktische oplossingen. Dit maakt dat er gewogen besluiten genomen kunnen worden op basis van inzicht in de materie. Dit team kan uitstekend bestaande concepten oppikken en uitwerken.

### Oog voor besluitvaardigheid

---



Het rood in het teamprofiel duidt op mensen die enig tempo maken en besluiten nemen, maar men kan ook zaken wat meer tijd willen gunnen waar dat nodig is. Ook zijn er teamleden die anderen kunnen aanspreken en feedback geven op zaken die niet goed lopen, zonder daarbij over de ander heen te walsen.

### Zoeken niet de schijnwerpers

---



De oranje drijfveer is in dit team niet totaal afwezig, maar doelgerichtheid, ambitie en resultaat hebben geen hoge prioriteit. De teamleden hebben niet de behoefte om zich te laten voorstaan op prestaties en succes, en er is weinig ambitie om zich competitief van anderen te onderscheiden. Het team is daardoor niet erg gevoelig voor prestatiebeloning. Druk op efficiëntie en effectiviteit en het behalen van scherpe doelen is hier weinig zinvol. Er zijn andere zaken waaraan het team prioriteit geeft en het werkt beter om daarop in te spelen.

### Weinig behoudzuchtig

---



Er is geen sterke behoefte aan het werken met bekende mensen en een vertrouwde omgeving. Wisseling van de teamsamenstelling of een verandering van werkplek en omgeving zijn voor dit team dan ook weinig bezwaarlijk als daar verder geen praktische of andere nadelen aan kleven.

### Met beide benen op de grond

---

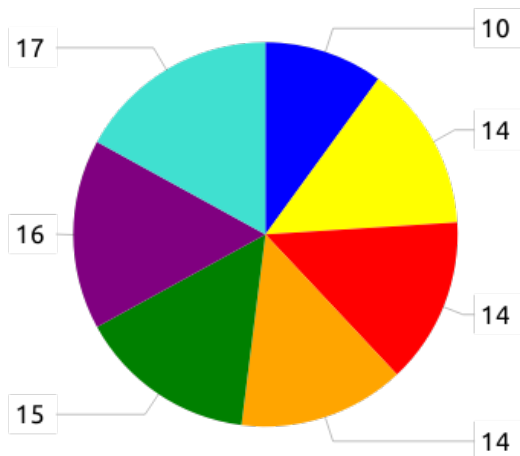


Relativering heeft geen hoge prioriteit in dit team, gezien de lage score op de drijfveer turkoois. Men is hier niet erg bezig met zingeving, een 'betere wereld' of 'hogere bewustzijnsniveaus'. Mondiale problemen en interculturele vraagstukken spelen in die zin geen rol van betekenis. Men staat hier met beide benen op de grond en heeft meer met een praktische en concrete benadering dan met een filosofisch-beschouwende.



## Weerstand

De Weerstand-grafiek gaat over het ongenoegen of ongemak dat teamleden ervaren bij een (te) sterke expressie van drijfveren in de omgeving, zoals in de cultuur van andere afdelingen, of in het profiel van collega's en leidinggevendenden.



Het team is redelijk tolerant naar andere waardensystemen en kan met uiteenlopende (organisatie)culturen redelijk tot goed uit de voeten. Desondanks zijn er ook hier wel eens ergernissen, met name in de omgang met zweverige culturen van mensen die geloven in geesten en het bovennatuurlijke. Hieronder leest u hoe de weerstand kan doorwerken in de samenwerking met andere mensen en afdelingen.

## Overmatig relativiseren niet positief



Het team is niet bijzonder gesteld op mensen en afdelingen die een wat meer spirituele en relativiserende levenshouding hebben. Teamleden vinden dat wat onpraktisch en nogal 'zweverig'. Zij kunnen de relativisering van turkoois tot op zekere hoogte waarderen, maar kunnen het bijbehorende gebrek aan actie ook opvatten als desinteresse, zeker als dit ten koste gaat van de blauwe regels.

## Liefst niet te behoudend



Het team kan de nodige moeite hebben met mensen die alles bij het oude willen laten en die risico's mijden. Teamleden kunnen de paarse hang naar traditie en 'het bekende' beperkend en remmend vinden. Men heeft er niets op tegen om het goede te behouden, maar dat moet niet doorschieten in een verkrampte behoudzucht. Een te sterke focus op het verleden en behoud van de status quo vindt men hier onplezierig.

## Vermijd een al te softe aanpak



Het team heeft begrip voor het feit dat er rekening wordt gehouden met de menselijke maat en accepteert dat er overleg nodig is om tot consensus te komen. Maar daar zijn wel grenzen aan. Men heeft er moeite mee als een te vriendelijke aanpak door leidinggevendenden leidt tot misbruik van goed vertrouwen. Leidinggevendenden die niet durven door te pakken omdat ze conflicten liever mijden, vallen niet zo goed in deze groep. Oog voor de mens, prima! Maar niet ten koste van alles. Men houdt er niet zo van dat mensen, uit angst voor openlijk conflict, liever over, dan met elkaar praten.

## Moeite met druk en machtsmisbruik



Het team als geheel kan moeite hebben met een machtscultuur en met directieve collega's en leidinggevendenden. Men vindt het niet plezierig om te moeten vechten en ergert zich aan bazig, impulsief, onvoorspelbaar en agressief gedrag. Het team kan enige druk op actie en tempo wel aan, maar als die te lang duurt, of de druk loopt te hoog op, dan kan dit leiden tot openlijk of passief verzet. Het tempo van Rood kan strijdig zijn met de groene behoefte tot overleg en consensus. Teamleden hebben enige openheid, ruimte en tijd nodig om hun werk goed te doen.



### Geen overmatige druk op doel en prestatie

---



In een sterk doorgesloten Oranje prestatiecultuur zal dit team zich niet heel prettig voelen en daardoor minder goed uit de verf komen. Een te sterke nadruk op het leveren van prestaties en onderlinge competitie is voor dit team minder geschikt, maar met enige druk op resultaat en een zekere dosis pragmatisme kan men wel redelijk uit de voeten. Dit geldt vooral voor teamleden die Oranje wat hoger in de expressie en/of wat lager in de weerstand hebben.

### Maak het niet te conceptueel of theoretisch

---



Dit team kent een redelijke acceptatie van het gele waardensysteem, maar als het al te sterk aanwezig is, kan dat tot irritatie leiden. Vernieuwing en denkwerk zijn nodig; maar als nieuwe inzichten continue leiden tot

koerswijzigingen en een gebrek aan focus, dan wordt het teveel van het goede. De blauwe drijfveer van het team mist bij geel de structuur en het oog voor detail in de uitwerking. Het moet niet verzanden in theorie of chaos.

### Weinig weerstand tegen regels en procedures

---



Dit team kan goed uit de voeten met een gezond geordende hiërarchische omgeving. Men is hier bereid tot werken volgens protocol en accepteert procedures en controle op naleving als noodzakelijk voor een goede gang van zaken. Een leidinggevende die taakgericht aanstuurt is hier welkom en teamleden accepteren gedetailleerde instructies die volgens voorschrift moeten worden uitgewerkt. Het team kan wel moeite hebben met het doorschieten van structuur en orde, waarbij bureaucratie de kop opsteekt. Dan kunnen individuele teamleden hiertegen in verzet komen; het moet tenslotte wel werkbaar blijven.



## KRACHT VAN HET TEAM EN AANDACHTSPUNTEN

Op basis van de drijfveren van het team als geheel, zullen bepaalde kwaliteiten sterker ontwikkeld zijn en andere minder goed uit de verf komen. Onderstaand overzicht is gebaseerd op het groepsprofiel, het gemiddelde van alle individuele profielen.

Voor individuele teamleden kan dit beeld er dus compleet anders uitzien; zie daarvoor de bespreking van de individuele teamleden onder het kopje 'Teamdynamiek'.

### In het oog springende kwaliteiten

---

- > Teamleden komen in de regel vriendelijk over en doen graag iets voor een ander .
- > Men stelt zich sociaal op.
- > Het team werkt en praat graag met andere mensen en houdt van gezelligheid.
- > Men heeft hier oog voor mensen.
- > Men hecht er aan consensus en inspraak .
- > Men legt er discipline aan de dag.
- > Teamleden houden ervan om opdrachten degelijk (naar behoren) uit te voeren.
- > Men heeft hier een duidelijk ontwikkeld verantwoordelijkheidsgevoel.
- > Er is oog voor kosten en men doet geen onnodige uitgaven.
- > Het team is gedreven om het te regelen en het werk af te maken;
- > Men kent hier orde en structuur.
- > Men staat hier met beide benen op de grond. Het is geen team van holistische 'zwevers'.

### Funtioneel ontwikkeld

---

- > Het team houdt van bijleren en zichzelf verder ontwikkelen.
- > Teamleden hebben een brede visie, en houden rekening met effecten op de lange termijn.
- > Men staat hier open voor nieuwe theorieën en wetenschappelijke ontwikkelingen.
- > Het team kan tempo maken als het nodig is.
- > Men kan elkaar aanspreken op zaken die niet goed lopen.
- > Het team vindt resultaat niet onbelangrijk.
- > Men is hier redelijk pragmatisch ingesteld.

### Aandachtspunten

---

- > Men is hier niet specifiek gehecht aan déze organisatie.
- > Het team is weinig gericht op duurzaamheid en mondiale ontwikkelingen.
- > Er is hier niet veel ruimte voor relativering van de dagelijkse praktijk.





Waar het team aanleg voor heeft

### COMPETENTIES BINNEN HET TEAM

Het team is gemotiveerd tot gedrag dat past bij onderstaande competenties. Het team kan deze competenties daardoor relatief makkelijk inzetten en/of ontwikkelen.

#### Accuratesse

Het team verricht de werkzaamheden met de daarvoor benodigde nauwkeurigheid, stiptheid en zorgvuldigheid waardoor teamleden werkt afleveren zonder fouten die veroorzaakt zijn door onnauwkeurigheid.

#### Besluitvaardigheid

Neemt beslissingen door het ondernemen van acties, of legt zich vast door het uitspreken van meningen ook bij niet volledige kennis van de gevolgen van alle alternatieven, of bij sterk conflicterende belangen.

#### Ambitieuus

Toont gedrag dat erop gericht is carrière te maken en succes te boeken en spant zich, in het kader van zijn loopbaan en/of professie in zich verder te ontwikkelen.

#### Assertiviteit

Komt op een duidelijke, gedecideerde wijze op voor eigen belangen en ideeën en zegt waar het op staat.

#### Behoudend

Mijdt risico's, ook als hier mogelijk voordeel mee is te behalen in de zin van resultaat of voor de eigen positie in de organisatie.

#### Confronterend

Brengt het gedrag van de ander, ondanks tegenspraak, ter sprake met als doel dat deze bewust wordt van zijn gedrag en de effecten daarvan op anderen of op het bereiken van de organisatiedoelen.

#### Impact

Weet een positieve eerste indruk te geven, deze te bestendigen en straalt zelfvertrouwen uit.

#### Integriteit (vertrouwen)

Handhaaft en/of volgt de algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in activiteiten die met de functie te maken hebben.



### Invoelend vermogen

Verplaatst zich in de belevingswereld van de medewerker en toont zowel op verbale als op non-verbale wijze dat men rekening houdt met diens geuite gevoelens, behoeften en wensen.

### Luisteren

Teamleden zijn in staat om verbale boodschappen adequaat op te nemen, door in te gaan op reacties en door te vragen, en deze correct op te nemen en te verwerken.

### Onafhankelijkheid

Onderneemt acties die meer gebaseerd zijn op eigen overtuigingen dan op een verlangen om anderen een plezier te doen. Heeft een eigen mening en draagt deze uit.

### Organisatie-loyaliteit

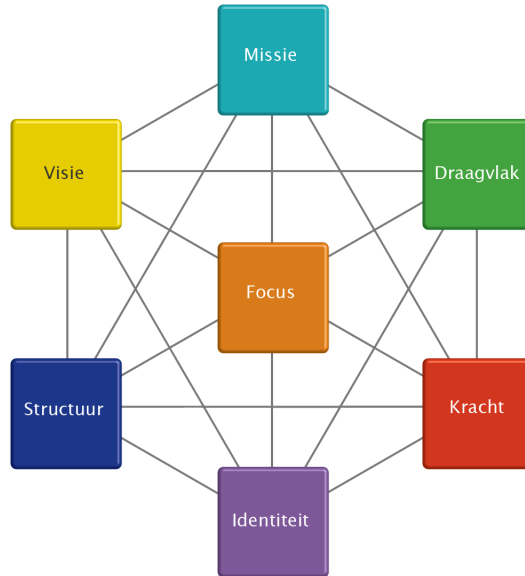
Komt op voor en verdedigt de organisatiebelangen bij eigen medewerkers.



Het Waardendiagramm® - drijfveren en kernwaarden

### HET TEAM OP ORGANISATIENIVEAU

Het Waardendiagramm® illustreert de relatie tussen de drijfveren en algemene kernwaarden binnen organisaties.



■ De missie heeft betrekking op het bestaansrecht van de onderneming en beantwoordt de vraag: "Waartoe is deze onderneming op aard?"

#### Missie - the 'WHY' van de organisatie

De missie betreft de daadwerkelijke onderliggende behoefte waarin de organisatie voorziet. Daarbij past ook maatschappelijke verantwoordelijkheid en de erkenning dat men onderdeel uitmaakt van een groter geheel, kenmerken van turkoois. Organisaties die werken vanuit hun WHY presteren over het algemeen beter dan organisaties die minder contact hebben met hun missie. Het team als geheel heeft een lage affiniteit met de turkooizen drijfveer; er is hier weinig behoefte aan beschouwende relativering, het nadenken over maatschappelijke relevantie en duurzaamheid. Binnen de organisatie is het verstandig om hiermee rekening te houden en de missie via andere kanalen te bewaken.

■ De visie vertaalt de missie naar beleid op hoofdlijnen, over een langere periode.

#### Visie, creativiteit en innovatie

Geel analyseert en zoekt inzicht en overzicht om de ware aard van problemen te doorgronden, om zo tot daadwerkelijk werkende oplossingen te komen, en ontwikkelt een brede visie op de lange termijn. Deze drijfveer is redelijk ontwikkeld binnen het team en men is hier gevoelig voor innovatie en ontwikkeling op de lange termijn. Het team heeft oog voor hetgeen in de visie is vastgelegd en is bereid om hierin het werk rekening mee te houden, zodat de organisatie zich kan blijven vernieuwen en is voorbereid op de toekomst.

■ Mensgericht groen draagt bij aan sociale cohesie en draagvlak voor besluiten.

#### Sociale cohesie en draagvlak

De drijfveer groen gaat uit van het belang van de mens en draagt bij aan de sociale cohesie binnen de organisatie, maar ook aan de binding met mensen daarbuiten. Omdat groen ieder wil betrekken bij besluitvorming, vergroot het tevens de acceptatie van uiteindelijk gemaakte keuzes. Daarnaast is een zekere dosis mensgerichtheid vaak gewenst in organisaties of afdelingen die veel met mensen werken. In de cultuur van het team is de groene drijfveer prominent aanwezig. Men heeft het hier graag gezellig met elkaar, is hulpvaardig en mensgericht, en houdt rekening met persoonlijke omstandigheden van andere mensen. Men



neemt graag besluiten op basis van consensus en neemt de tijd voor overleg om overeenstemming te bereiken. Het draagvlak dat men hiermee creëert is positief, maar kan ten koste gaan van de besluitvaardigheid.



*De strategie vertaalt de visie naar concrete doelen op de middellange termijn.*

### Strategische focus

Oranje is erop gericht om de visie vorm te geven in heldere, meetbare en ambitieuze - maar toch haalbare - strategische doelstellingen, en deze effectief en efficiënt te realiseren op de middellange termijn. Het is een onmisbare schakel binnen de organisatie die ervoor zorgt dat conceptueel beleid pragmatisch handen en voeten krijgt, in een vorm waarmee tactische-operationele uitvoerders concreet aan de slag kunnen. Oranje is in dit team weinig ontwikkeld en men is hier niet zo bezig met doel en resultaat. In een omgeving waarin prestatie belangrijk is, kan men moeite hebben met de de lage focus van het team op het behalen van strategische deadlines.



*Blauw voorziet in de structuur en procedures om de strategie uitvoerbaar te maken.*

### Structuur, betrouwbaarheid en taakgerichte uitvoering

Blauw draagt zorg voor de gedetailleerde uitwerking van de door oranje uitgewerkte strategie en is nodig om zorgvuldig alle taken uit te voeren en om tijdig en volwaardig strategische doelstellingen te kunnen realiseren. Deze drijfveer ordent het proces en legt het vast in heldere en gedetailleerde protocollen. Blauw regelt ook invulling van de structurele kaders op bijvoorbeeld financieel en juridisch terrein en het zorgt voor het tijdig en volledig nakomen van gemaakte afspraken. Het team heeft de Blauwe drijfveer redelijk ontwikkeld. Er is oog voor tactische doelstellingen en de uitvoering ervan op detailniveau, systematisch en volledig. Structuur en orde aanbrengen zijn belangrijke kwaliteiten van het team. Een prima team voor operationele uitwerking en invulling van tactische doelstellingen op detailniveau. Een aandachtspunt is wel het lage rood, waardoor de nadruk meer ligt op structuur en detail dan op de operationele slagkracht.



*Daadkracht en assertiviteit dragen bij aan actie, besluitvaardigheid en een gezonde feedback-cultuur*

### Daadkracht en snelheid

De daadkracht van Rood zorgt ervoor dat er stappen worden gemaakt en men niet bang is om besluiten te nemen. Het draagt bij aan actie en kordaat optreden en zet mensen aan het werk. Rood zorgt voor een directe en duidelijke communicatie, waarbij men elkaar durft aan te spreken op zaken die niet goed gaan. In een Rode cultuur is men bereid risico's te nemen en het (juridische) gevecht aan te gaan. Het team als geheel heeft geen hoge affiniteit met rode dadendrang en actiebereidheid



*Trots, traditie, rituelen en symbolen zorgen voor binding en loyaliteit*

### Identiteit en binding met de organisatie

De paarse drijfveer hangt sterk samen met de mate waarin mensen zich vereenzelvigen met de organisatie en het gevoel dat de organisatie bij ze los maakt. Deze waarde maakt dat mensen trots zijn op 'hun' organisatie, zich er thuis voelen en er graag blijven werken, zelfs als het werk zelf niet bijzonder plezierig of goed betaald is. Dit gevoel is niet erg sterk ontwikkeld bij het team. Het maakt mensen hier niet bijzonder trots om onderdeel te zijn van 'deze club'; met hetzelfde gemak doen zij vergelijkbaar werk binnen een ander team of een andere organisatie. Dat is plezierig voor de flexibiliteit, maar kan ook een risico inhouden als het verloop groot is wegens een gebrek aan binding met de organisatie, of als het team onrust creëert door te weinig oog te hebben voor de behoefte aan vertrouwde van hoog-paars gedreven mensen binnen de organisatie.



## Taken en drijfveren

**TAAKVERDELING**

Drijfveren maken dat we plezier hebben in bepaalde werkzaamheden, en andere beduidend minder leuk vinden. Over het algemeen geldt dat wat we leuk vinden ons ook beter afgaat. Dat wil niet zeggen dat iemand die niet is gedreven tot bepaalde taken deze niet goed kan uitvoeren, maar het werkplezier is er niet bij gebaat en dat brengt op den lange duur risico's met zich mee. We gaan hier in op de vraag welke werkzaamheden passen bij het team als geheel en bij de individuele teamleden, en welke taakverdeling minder voor de hand ligt.



*Mensen-werk, samenwerken, klant-contacten, mediator, coach, service-verlening, contactpersoon*

Groen is mensgericht en empathisch en komt het best tot zijn recht in de omgang met andere mensen. Groen heeft het graag plezierig, is in de regel vriendelijk in de omgang, heeft oog voor tekortkomingen van mensen en houdt daarmee rekening. We zien dan ook veel Groen in sectoren waarin de zorg voor mensen centraal staat, maar ook in serviceverlening, help-desk, verkoop, conflicthantering, of andere werkzaamheden die vragen om een soepele omgang met mensen, is een zekere dosis Groen onontbeerlijk. Rollen die passen bij Groen zijn, bijvoorbeeld, contact- of vertrouwenspersoon, coach, zorgverlener, service-medewerker, trainer of docent en mediator. Het team als geheel heeft een sterke affiniteit met de Groene drijfveer. De Groene drijfveer is in het team met name aanwezig bij Jan Spar en Jaap Jumbo, en taken die vragen om een mensgerichte aanpak en vriendelijkheid zijn hier dan ook het best op hun plaats. Daarbij is het wel oppassen dat het Groen zich niet te sterk doet voelen; men moet waken voor een al te softe benadering waarin men iedereen wil plezieren. Dit kan leiden tot misbruik van vertrouwen en verzanden in besluiteloosheid. Een gezonde dosis Groen is ook aanwezig bij Albert Heijn, door wie Groene taken ook goed kunnen worden gedaan. Er zijn geen teamleden met een uitgesproken lage affiniteit voor Groen; iedereen kan met mensgerichte taken uit de voeten.



*Degelijke uitvoering, reguleren, verslaglegging, structureren, vastleggen en executie van taken, controle*

Blauw gaat de chaos te lijf met structuur, regels, orde en transparantie. Mensen met veel affiniteit voor deze drijfveer komen in de regel goed tot hun recht in regulerende en controlerende functies, waarin orde, betrouwbaarheid, precisie, oog voor detail, spaarzaamheid, taakgerichtheid en het zorgvuldig afronden van werkzaamheden, tot in het laatste detail, van belang zijn. In de juridische wereld en het bankwezen, bijvoorbeeld, zijn deze waarden onmisbaar. Het team als geheel heeft een redelijke affiniteit met structuur, planning en detail-uitwerking. De Blauwe drijfveer is in het team met name aanwezig bij Albert Heijn, en taken die vragen om precisie, aandacht, oog voor detail, volharding, planning, structuur en nauwgezette executie, zijn hier dan ook het best op hun plaats. Een gezonde dosis Blauw is ook aanwezig bij Jan Spar, door wie Blauwe taken ook goed kunnen worden gedaan. Er zijn geen teamleden met een uitgesproken lage affiniteit voor Blauw; iedereen kan hier tot op zekere hoogte met structuur, orde, regels en discipline overweg, en taken gedegen afwerken.



*Innovatie, nieuwe dingen bedenken, research en ontwikkeling, visie-ontwikkeling, lange-termijn planning*

De Gele drijfveer is gericht op inzicht en problemen oplossen, en is van nature onderzoekend van aard. Geel houdt van graven op onbekend terrein, en is dan ook het meest in zijn element als er stevig denkwerk kan worden verricht en er nieuwe wegen kunnen worden bewandeld. We zien Geel veel in sectoren die sterk in beweging zijn en waarin innovatie belangrijk is, zoals bijvoorbeeld in de techniek, wetenschap en ICT, en in de profielen van, bijvoorbeeld, onderzoekers, ontwerpers, marketeers, trend-forecasters, alsook bij managers met lange-termijn visie. Taken die goed passen bij Geel zijn onderzoek, visie-ontwikkeling, analyse en de ontwikkeling van nieuwe concepten, ideeën en producten.



Het team als geheel heeft een redelijke affiniteit met de Gele drijfveer. Een gezonde dosis Geel zien we in het profiel van Jaap Jumbo. Taken die vragen om Geel, komen hier redelijk tot goed uit de verf. Er zijn geen teamleden met een uitgesproken lage affiniteit voor Geel; iedereen kan met Gele taken uit de voeten.



*Crisis-management, besluiten nemen, orde op zaken stellen, het conflict aangaan, de zaak verdedigen,*

Rood is een sterke drijfveer als het gaat om heldhaftig en krachtig optreden, het nemen van manmoedige besluiten in crisis-situaties, orders uitdelen, zaken in beweging zetten, tempo maken en gewoonweg de leiding naar zich toe trekken. Taken die vragen om doortastend optreden, snelle en stevige actie, het bezweren van crisis-situaties, de strijd aangaan, het doordrukken van standpunten tegen de stroom in, en het onder druk zetten van mensen om besluiten te forceren, passen bij Rood-gedreven medewerkers. Het team als geheel scoort op deze drijfveer matig. Rode taken zijn het best op hun plaats bij Jaap Jumbo, die binnen het team hiermee de meeste affiniteit heeft.



*Project-management, doelgerichte actie, verkoop, enthousiasmeren, prioriteren, verbeteren, resultaten halen*

De Oranje drijfveer focust op doel en resultaat en is sterk in 'iets neerzetten', pragmatisch, efficiënt en effectief aanpakken, zaken 'verkopen', mensen enthousiast maken, optimale resultaten halen met beschikbare tijd en middelen, lean and mean. Taken als, bijvoorbeeld, projectmanager, ondernemer en inspirator passen Oranje dan ook als gegoten. Het team als geheel heeft een lage affiniteit met Oranje doelgerichtheid, efficiëntie en willen presteren. Bij de drijfveer Oranje valt op dat geen van de groepsleden deze drijfveer bovengemiddeld in het profiel heeft, en er zijn groepsleden die hiermee zelfs een uitgesproken lage affiniteit hebben, zoals Jaap Jumbo; Oranje taken komen bij voorkeur niet daar terecht. Er is niemand in het team echt sterk in doelgerichte strategische aanpak van projecten en het willen neerzetten van prestaties. Bij het verdelen van Oranje taken zijn deze nog het best op hun plaats bij Albert Heijn.



*Company-building, vakmanschap, ambachtelijk werk, tradities in ere houden, bijdragen aan clubgevoel*

Paars is gehecht aan de organisatie en stelt prijs op wat bekend en vertrouwd is. Daarbij gaat het niet alleen om de werkplek en mensen in hun omgeving, maar ook om taken en rollen. Paars verricht graag bekend werk, ook als daarin weinig afwisseling zit en het werk draait om de uitvoering van steeds dezelfde terugkerende, werkzaamheden. Paars zien we veel in ambachtelijk werk dat jaren aan ervaring vraagt om tot vakmanschap te komen. Daarnaast zullen medewerkers vanuit Paars traditie en vieringen waarderen, en graag meewerken aan activiteiten die bijdragen aan de loyaliteit jegens de organisatie. heeft als team gemiddeld weinig affiniteit met de Paarse drijfveer. Geen van de groepsleden heeft deze drijfveer bovengemiddeld in het profiel, en er zijn groepsleden die hiermee zelfs een uitgesproken lage affiniteit hebben, zoals Albert Heijn en Jan Spar. Bekende, vaste werkzaamheden die vragen om een lange staat van dienst, komen bij voorkeur niet daar terecht. Bij het verdelen van Paarse taken, zijn deze nog het best op hun plaats bij Jaap Jumbo.



*Sustainability, responsible care, interculturele samenwerking, monitor sociaal en cultureel draagvlak*

Turkoois is het materiële voorbij en heeft een beschouwend-filosofische en holistische levensvisie, waarin acceptatie van het leven een belangrijke rol speelt. We zien Turkoois vaker bij mensen die grens- en cultuuroverschrijdend werk doen en/of zich inzetten voor behoud van de aarde als natuurlijke leefomgeving van de mens. Het team heeft weinig affiniteit met Turkoois. Er zijn geen teamleden die Turkoois boven-gemiddeld ontwikkeld hebben. De affiniteit hiermee is zelfs uitgesproken laag bij Jan Spar en Jaap Jumbo. Taken die vragen om turkoois kunnen beter worden uitbesteed. Indien gewenst, kan bij het aantrekken van nieuwe teamleden iemand



worden gekozen die hiermee meer affiniteit heeft.

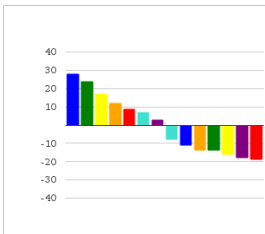


## TEAMLEDEN EN -DYNAMIEK

### Korte impressie van de individuele teamleden

We bespreken hier beknopt de meest in het oog springende drijfveren in de profielen vande individuele teamleden: Albert Heijn, Jan Spar en Jaap Jumbo. De valkuilen hebben betrekking op de balans tussen waardensystemen. We spreken van 'onbalans' waar drijfveren zeer dominant aanwezig zijn, en/of juist heel laag zijn ontwikkeld. In beide gevallen geldt dat het teamlid zelf en de omgeving daarvan last kunnen hebben. De competenties geven aan welke kwaliteiten goed passen bij het drijfverenprofiel.

#### Albert Heijn is werkzaam als Manager en ...



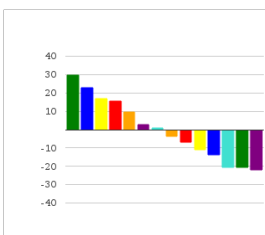
... hecht aan structuur en duidelijke kaders waarbinnen wordt gewerkt. Is taakgericht, neemt zijn taken serieus en krijgt graag heldere en gedetailleerde instructies van wat men precies verwacht. Albert Heijn houdt daarbij van het contact met mensen, en vindt een goede samenwerking plezierig. Ook is het voor hem belangrijk dat iedereen gehoord en gezien wordt en besluiten bij voorkeur bij consensus worden genomen. Daarnaast heeft hij affiniteit met het opdoen van nieuwe vaardigheden, en is bereid om met nieuwe ontwikkelingen aan de slag te gaan.

*Sterk in de rol van:* gedegen en gestructureerde planner, regelaar en uitvoerder, contactpersoon, het sociale gezicht, service-verlener, uitwerker van nieuwe ideeën.

*Potentiële valkuil:* kan teveel vasthouden aan regels en procedures, teveel de gebaande paden volgen, weinig geneigd zaken onveranderd te laten en zo het goede te behouden.

*Passende competenties:* accuratesse | besluitvaardig | ambitie | assertiviteit | het goede behouden | feedback geven / confronteren | impact | integriteit (vertrouwen) | invoelend vermogen | luisteren |

#### Jan Spar is werkzaam als Manager en ...



... heeft een sterk inlevingsvermogen en is gericht op het welzijn van andere mensen. Daarbij hoort oog voor de zwakkeren en anderen die aandacht nodig hebben. Jan Spar werkt graag samen en wil dat ieders stem wordt gehoord. Consensus bij het nemen van besluiten is daarom voor hem belangrijk. Jan Spar hecht daarbij aan een heldere taakverdeling, ordening, structuur en een degelijke uitwerking, en aan detailinformatie die nauwgezet de uitvoering vastlegt in heldere protocollen en richtlijnen. Daarnaast heeft hij affiniteit met het opdoen van nieuwe vaardigheden, en is bereid om met nieuwe ontwikkelingen aan de slag te gaan. Jan Spar stelt ook doortastend optreden, tempo en duidelijkheid op prijs.

*Sterk in de rol van:* mensgerichte hulpverlener, vertrouwenspersoon, persoonlijk begeleider, sociaal medewerker, degelijke en zorgvuldige regelaar en uitvoerder die zaken tot in detail voorbereidt en uitwerkt, uitwerker van nieuwe ideeën.

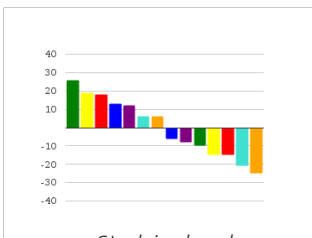




*Potentiële valkuil:* te soft optreden, kan naïef zijn t.a.v. misbruik van vertrouwen, weinig geneigd zaken onveranderd te laten en zo het goede te behouden, van afstand beschouwen en relativeren kan ingewikkeld zijn .

*Passende competenties:* accuratesse | besluitvaardig | ambitie | assertiviteit | het goede behouden | feedback geven / confronteren | impact | integriteit (vertrouwen) | invoelend vermogen | luisteren |

### Jaap Jumbo is werkzaam als Manager en ...



... heeft een goed ontwikkelde sociale antenne en is primair gericht op wat er leeft bij andere mensen, of dat nu binnen de groep is of daarbuiten. Jaap Jumbo waardeert vriendelijkheid en vindt harmonie in de samenwerking belangrijk. Jaap Jumbo kiest daarbij een analytische insteek en staat open voor vernieuwing en verandering . Daarnaast heeft hij affiniteit met tempo en duidelijke communicatie.

*Sterk in de rol van:* hulpverlener, begeleider, service-verlener, klanten-contact, analytisch denker en innovator , besluitvaardige en actiegerichte strijder die het tempo erin houdt .

*Potentiële valkuil:* te soft, kan ook te veel energie steken in praten en contact, is niet erg gericht op doel en resultaat . van afstand beschouwen en relativeren kan ingewikkeld zijn ,

*Passende competenties:* accuratesse | besluitvaardig | ambitie | assertiviteit | het goede behouden | feedback geven / confronteren | impact | integriteit (vertrouwen) | invoelend vermogen | luisteren |



## Complementaire drijfveren

### SPANNING | SYNERGIE

Diversiteit maakt teams veelzijdiger, weerbaarder tegen verandering, en beschermt tegen het ontstaan van mono-culturen en kokervisie. Maar diezelfde diversiteit maakt ook de samenwerking ingewikkelder. Als de drijfveren binnen het team sterk verschillen, kan er wrijving ontstaan doordat men elkaars gedrag en motieven niet begrijpt. Ook kunnen mensen weerstand voelen tegen drijfveren die bij anderen sterk zijn ontwikkeld. De kunst is om veelzijdigheid binnen teams constructief te gebruiken, zodat door wrijving glans kan ontstaan.

### Mensengericht versus procedures en protocollen

Er zijn teamleden die sterk hechten aan groene mensgerichtheid, waar een ander de nadruk legt op rationeel-Blauwe eenduidigheid en transparantie. Die combinatie kan wringen als het Blauw voorschriften rechtlijnig (onpersoonlijk) toe wil passen en, in de ogen van groen, te weinig rekening houdt met het menselijke aspect. Aan de andere kant is het niet altijd mogelijk om (zoals Groen voorstaat) met ieders persoonlijke omstandigheden rekening te houden, en is in veel situaties enige algemene behandeling van mensen door Blauw onvermijdelijk. De combinatie kan juist krachtig zijn als het team een goede balans vindt tussen de systemen, zodat de scherpe kantjes van het objectieve en onpersoonlijke Blauw worden verzacht door het menselijke Groen, en de Groene neiging om te veel toe te snijden op de individuele mens beter hanteerbaar wordt door een praktische en heldere Blauwe aanpak van zaken.

- Groen is het meest prominent aanwezig bij Jan Spar en Jaap Jumbo, en ontmoet binnen de groep een lichte tot matige weerstand bij Jan Spar, maar deze is niet onoverkomelijk.
- Blauw is het sterkst aanwezig bij Albert Heijn



Effectief omgaan met

### DO's & DON'Ts

In de omgang met het team, is het verstandig om rekening te houden met wat het team motiveert en welke weerstanden er leven. Leidinggevend en collega's kunnen mogelijk effectiever en beter samenwerken met het team op basis van onderstaande adviezen.

#### Wees duidelijk

Teamleden hebben graag dat de omgeving duidelijk aangeeft wat men van ze verwacht en hen van duidelijke detailinformatie voorzien.

#### Eenduidige instructie met details

Men houdt hier van heldere instructies, een gedetailleerde uitleg en één manier van oplossen van een probleem. Hoe duidelijker hoe liever.

#### Afspraak is afspraak

Het is voor teamleden belangrijk dat mensen hun afspraken nakomen, op tijd zijn, hun werk op tijd afhebben en zich aan de regels houden; dat doe zij zelf tenslotte ook.

#### Kwalificaties en diploma's

Men laat zich hier niet zomaar overtuigen door mensen die daarvoor niet zijn gekwalificeerd. Voor het team is belangrijk dat informatie en instructies komen via betrouwbare, geverifieerde bronnen, formele kanalen en de juiste autoriteit. Mensen die teamleden willen overtuigen van iets doen er goed aan om hiermee rekening te houden.

#### Formele structuur

Bij voorkeur zijn belangrijke zaken bij dit team schriftelijk en formeel vastgelegd en zijn mensen in de omgeving net zo ordelijk en gestructureerd als het teamzelf.

#### Toetsing en controle

Men hecht hier aan controle en correctie; dan weet je tenminste zeker dat je bezig bent met de goede dingen en ze op de juiste manier aanpakt.

#### Vriendelijkheid

Men heeft hier het liefst dat mensen in de omgeving aardig zijn en oog hebben voor de sfeer op het werk.

#### Inspraak

Het is voor teamleden belangrijk dat iedereen zijn zegje mag doen; besluiten doe je samen.



### Consensus

Iedereen hoort erbij. Leidinggevend en moeten dan ook iedereen bij het groepsproces betrekken en niemand uitsluiten, of zonder vorm van overleg zomaar zaken doordrukken die nadelig kunnen zijn voor mensen.

### Samenwerken

Teamleden vinden het fijn als ze kunnen werken en/of samenwerken met andere mensen; liefst zo veel mogelijk. Het meest motiverend is voor hen mensen daadwerkelijk ergens mee te kunnen helpen en/of ergens blij mee te maken.

### Dit werkt minder goed...

Mensen rond dit team kunnen beter niet:

- > vasthouden aan vroeger en krampachtig proberen alles bij het oude te houden.
- > over alles oeverloos willen overleggen schiet niet op; daar kan men hier wel mee van worden. Mensen kunnen bij dit team beter niet aankloppen met persoonlijke zaken en gevoelens. Daar is men hier niet erg gevoelig voor.
- > zweverige theorieën erop nahouden en teveel hameren op milieu, het voortbestaan van de aarde, etc. Daar kan men hier gewoon niet zo veel mee; het doet teamleden wat vaag aan.

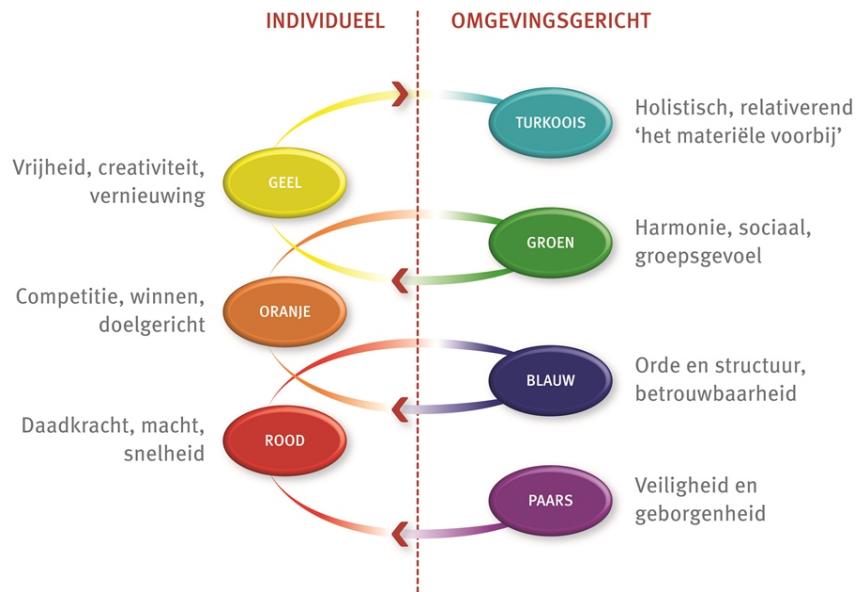


## Algemene beschrijving drijfveren

### WETENSCHAPPELIJKE BASIS



De Profile Dynamics® analyse is gebaseerd op de theorie van Clare W. Graves (1914-1986), een Amerikaanse onderzoeker en hoogleraar psychologie die een tijdgenoot en collega was van Abraham Maslow. De waardensystemen die Graves ontdekte gaan niet alleen over HOE mensen zich gedragen, maar ook WAAROM ze zich zo gedragen, over hun drijfveren, hun motieven, en de manier waarop ze naar de wereld kijken. Er zijn zeven van zulke (drijfveer-)systemen, die we elk aanduiden met een kleur.



### Paars



Paars is de drijfveer die staat voor familiegevoel, geborgenheid, vertrouwen en identiteit. Mensen met veel paars in hun profiel vinden het belangrijk zich veilig en geborgen te voelen bij familie, maar ook school of werk kunnen ze als een tweede 'thuis' voelen. Ze zijn erg trouw en loyaal aan elkaar en hebben een sterke onderlinge band. Tradities en symbolen zijn belangrijke kenmerken van de groep en de groep is belangrijker dan het individu. In het werk is Paars zeer trouw, loyaal en honkvast (een werknemer voor het leven) en houdt niet van verandering; liefst blijft alles bij het oude. Paarse werknemers houden van werken met vertrouwde collega's en doen graag werk dat ze goed kennen op een vaste werkplek. Een sterk wisselende omgeving met steeds andere taken is minder passend voor mensen met veel Paars in hun profiel.

*Kracht* loyaal, trouw, toewijding, behoudt het goede  
*Valkuil* star, behoudend, weinig kritisch, vastgeroest

### Rood



Rood staat voor macht, kracht, snelheid en moed. Mensen met hoog rode scores zien de wereld als een plek waarin ieder zijn eigen positie moet bevechten en ze gaan makkelijk het conflict aan. Zij eisen het respect op van hun omgeving en verwachten sterk en duidelijk leiderschap. Vaak trekken ze zelf de leidersrol naar zich toe. Crises en conflicten horen bij het leven en Rood is dan ook sterk stressbestendig. Je herkent mensen met veel rood aan hun dominante



optreden, waarmee ze niet altijd vrienden maken (maar daar liggen ze zelf niet wakker van). Rood houdt van een dynamische omgeving met veel tempo, die vraagt om krachtig en slagvaardig optreden. Een moeizame omgeving met veel regels of overleg, die veel geduld en investering vraagt, is minder geschikt voor mensen met veel Rood in hun profiel.

*Kracht* dominant, leiderschap, daadkracht, snelheid  
*Valkuil* egocentrisch, bot, confronterend, ondoordacht

### Blauw



Blauw houdt van orde, regelmaat, duidelijkheid en discipline en hanteert strakke normen; niet alleen voor zichzelf, maar ook voor anderen. Mensen met veel affiniteit voor Blauw hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel en zijn in de regel harde werkers die zorgvuldig degelijk werk leveren, niet snel opgeven en afmaken waaraan ze zijn begonnen. Ze vinden regels belangrijk, en wie zich daar niet aan houdt verdient straf. Ze houden van structuur en van duidelijke en gedetailleerde instructies. Een chaotische omgeving, met een gebrek aan structuur en discipline, of taken waarvan niet duidelijk is hoe ze uitgevoerd moeten worden, zijn minder passend.

*Kracht* precies, ordelijk, discipline, betrouwbaar, eerlijk  
*Valkuil* streng, vasthoudend aan regels, niet geneigd tot verandering

### Oranje



Oranje is de kleur van de ondernemer die gaat voor resultaat en graag 'iets wil bereiken in het leven'. Vanuit Oranje geloven mensen in maakbaarheid en 'je eigen succes creëren'. Dat etaleren ze graag in kostbare en trendy materiële zaken (kleding, sieraden, gadgets). Zij zien een wereld vol kansen waarin je risico's moet nemen om je doel te bereiken (koste wat het kost). Oranje houdt van competitie en uitdagingen waarop men kan scoren en (liefst publieke) waardering kan oogsten. Het delen van succes ligt ingewikkeld. Een omgeving zonder uitzicht op groei of glans, of taken die niet bijdragen aan persoonlijk succes, zijn minder geschikt.

*Kracht* succesgericht, doelmatig en efficiënt, flexibel  
*Valkuil* wil teveel, wint ten koste van andere mensen, statusgericht

### Groen



Oog voor de medemens en invoelend vermogen is typisch voor Groen, dat houdt van gezelligheid met vrienden en collega's, en alle mensen gelijkwaardig vindt. Groen treedt niet graag op de voorgrond en vindt dat van anderen ook onplezierig. Mensen met Groen streven naar harmonie en houden niet van ruzie, en zijn vaak vriendelijk, behulpzaam en zorgzaam. Er wordt veel gepraat met elkaar, ook over emoties. Men kan daardoor lang overleggen zonder te besluiten. Groen werkt graag met andere mensen en wordt minder gelukkig van een ruzieachtige of competitieve omgeving, of van veel op zichzelf moeten werken.

*Kracht* inlevend, hulpvaardig, harmonie, overeenstemming bereiken  
*Valkuil* goedgelovig, traag met besluiten, conflict-mijdend, moeite met individueel succes



### Geel



Geel houdt van intellectuele vrijheid, denken, onderzoek en nieuwe ideeën, en zoekt graag naar de oplossing van (ingewikkelde) problemen. Geel staat open voor ieders mening en ideeën, maar trekt zelf zijn conclusies en zal de eigen ideeën met argumenten verdedigen. Geel probeert door te dringen tot de kern van het probleem om het echt te begrijpen en vraagt kritisch door. De omgeving kan dat lastig en eigenwijs vinden. Geel verrast vaak met originele en verrassende ideeën, maar wil het ook wel eens te ingewikkeld maken. Geel komt tot zijn recht in een vernieuwende omgeving waarin creatieve oplossingen belangrijk zijn. Een saaie omgeving met weinig intellectuele uitdaging is minder passend.

*Kracht* open, innovatief, creatief, vrij, dringt door tot de kern van het probleem  
*Valkuil* maakt zaken onnodig ingewikkeld, chaotisch, eigenwijs, kritisch

### Turkoois



Turkoois staat voor een mondiale visie, integratie, eenvoud en duurzaamheid. Alles op aarde beweegt in samenhang met elkaar. De mens, en zeker het individu, is maar een klein onderdeel van het aardse ecosysteem en de kosmos. Geld, status, macht en dagelijkse problemen zijn onbelangrijk. Mensen met veel Turkoois kunnen dan ook goed relativeren. Ze streven ernaar tevreden te zijn met het leven en met wat ze hebben. De omgeving vindt Turkoois vaak wat vreemd, zweverig en weinig concreet. Turkoois komt tot zijn recht in een omgeving die is gericht op duurzaamheid en samenhang op een hoger plan. Een te sterke focus op de korte termijn en onbelangrijke taken zijn minder passend.

*Kracht* brede blik, denkt over grenzen, mondiaal, eenvoudig, sober, relativerend, onbaatzuchtig  
*Valkuil* weinig concreet, geen realiteitszin, vaag, wereldvreemd