

Spiral Dynamics, veranderen onder druk

(deel 1)

Een prikkelende ontwikkelingstheorie voor samenlevingen, organisaties en individuen.

Vorig jaar raakten Wim de Boer, ondernemer/politicus en Martin van den Blink, historicus/consultant gegrepen door de wondere wereld van Spiral Dynamics, een ontwikkelingstheorie die verklaart hoe mensen, organisatie en landen zich ontwikkelen door druk van buitenaf. In twee opeenvolgende artikelen in ons magazine laten zij u kennis maken met deze boeiende materie (deel 1) en de gebruikswaarde ervan voor managers en adviseurs (deel 2).

- Een bot Nederlands kamerlid vindt de Antilliaanse politiek een corrupte boevenbende. Lokale politici ervaren deze uitlating als grievend en willen niet meer met hem in debat. Bij gebrek aan een creatieve oplossing ontstaat een impasse.
- Op Curaçao groeit de werkgelegenheid in de toeristenindustrie en de bouw, maar veel werkeloze Antilliaanse jongeren spreekt dit soort werk niet aan.
- Veel Curaçaose bedrijven hebben een multicultureel werknemersbestand. Meninge n over goed management verschillen: geeft een goede manager duidelijke instructies of stimuleert hij werknemers tot eigen oplossingen?

Spiral Dynamics biedt een verrassende kijk op bovenbeschreven dilemma's en plaatst ze in een herkenbaar ontwikkelingsperspectief:

waarom doen we in al deze situaties zoals we doen? De verschillen die we zien zijn niet persoonlijk of toevallig, maar komen voort uit verschillende onderliggende waarden-systemen en bewustzijnsniveaus.

Mensen ontwikkelen zich schoksgewijs door druk van buitenaf

De Amerikaanse hoogleraar psychologie Clare Graves creëerde een nieuwe manier van kijken naar de ontwikkeling van de mens. Hij ontdekte dat de biologische, psychologische en sociologische ontwikkelingen van de mens nauw samenhangen en schoksgewijs leiden tot opeenvolgende evolutionaire bewustwordingsniveaus. Zijn evolutionair model maakt inzichtelijk waarom mensen

doen zoals ze doen en in de jaren '90 maakte een volgende generatie wetenschappers dit model toepasbaar in ons werkend bestaan onder de noemer 'Spiral Dynamics'.

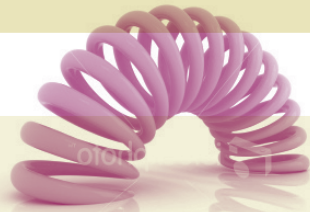
Als de levensomstandigheden van mensen ingrijpend veranderden, maken zij vrijwel altijd een evolutionaire sprong. Nieuwe problemen in de externe leefomstandigheden veroorzaakt door klimaatveranderingen, vervuiling, voedselschaarste of sociale omwentelingen, triggeren de neurologische ontwikkeling van de mens en parachuteren hem als het ware naar het volgend bewustwordingsniveau en waardensysteem, omdat dit nodig is om deze problemen op te lossen. Als bijvoorbeeld fossiele brandstoffen opraken zullen toekomstige generaties nieuwe bronnen en technologieën aanboren of anders gaan werken en leven.

Hierna beschrijven we de eerste 7 bewustwordingsniveaus of waardensystemen van de Spiral Dynamics theorie. Om het toegankelijker te maken zijn de verschillende niveaus aangeduid met een kleur, die geen enkele relatie hebben met politieke of andere kleurschema's.



BEIGE begint zo'n 100.000 jaar geleden bij de eerste, primitieve mensen, die in holen en grotten woonden. Hun leefomgeving is wildernis. Alles is bedreigend. Het is vechten om het bestaan, om te overleven. Het gaat om het bevredigen van de instinctieve behoeften: eten en voortplanten. Er is nauwelijks besef van anderen en geen besef van tijd. Er is alleen het hier en nu en de eigen lichamelijke impulsen. Dit ontwikkelingsniveau is vele duizenden jaren dominant geweest.

Overgang > Als het klimaat ingrijpend verandert begint het te knarsen en ontstaat er een overgang. Mensen worden zich bewust van zichzelf en hun medemens en gaan zich onderscheiden van planten en de dieren. Er ontstaat besef van oorzaak en gevolg en er ontwikkelt zich een angstgevoel voor de natuur en voor andere mensen. De noodzaak voedselvoorraden, partners en leefruimte te beschermen leidt tot groepsvorming en strijd.



Overgang > Het gevoel één te zijn met de natuur neemt af, de natuur wordt een tegenstander die moet worden veroverd. Veel vaste waarden (de goden bijv.) blijken ongegrond, rituelen worden nietszeggend en de geloofwaardigheid van de leiders die deze waarden verdedigen neemt af.

PAARS ontstaat. Een dreigende natuur vol mysterieuze krachten en geesten moet te vriend worden gehouden door offers en rituelen. De mens is sterk verbondenheid met de natuur en zoekt de geborgenheid van zijn groep. Groepsrituelen zijn sterk, trouw aan de groep en familiebanden zijn belangrijk. Op dit niveau zijn er nog geen managers en organisaties. De leider wordt gekozen op basis van wijsheid en ouderdom en heeft de plicht om voor zijn groep te zorgen. Groepsleden zijn behoudend, argwanend voor veranderingen en elke nieuweling is een indringer.



ROOD komt op. Het gaat nu om macht en het recht van de sterkste. Je bent wie je bent en doet wat je wilt. Reputatie en respect worden met het leven verdedigd en je neemt altijd wraak, waarbij schuldgevoel ontbreekt. De waarden zijn sterk ego-centrisch en impulsief: eerst slaan, dan (misschien) praten. Het individu breekt met oude tradities, streeft naar meer persoonlijke autonomie en is levenslustig. De sterkste wordt de onbarmhartige leider en wie niet voor hem is, is tegen hem. Managers sturen op macht en stellen vooral handlangers aan op belangrijke posities, waardoor vriendjespolitiek en kliekvorming ontstaat. Agressie is de dominante omgangsvorm om je positie binnen de organisatie te beschermen.

Overgang > De sterke leider kan de steeds complexere problemen niet meer zelf oplossen. Het begint weer te knarsen. Er ontstaat een besef dat daden gevolgen voor anderen hebben. Opnieuw, maar nu op een ander niveau, groeit het geloof dat er een hogere macht is die de orde bepaalt. De opkomst van schuldgevoel wordt merkbaar. Ook dringt het besef door dat iedereen sterfelijk is, of je nu arm of rijk en machtig bent.



Overgang > Het gemis aan vrijheid en individualiteit onder blauw wakkert de behoefte aan zelfbeschikking aan. In een nog stabiele wereld ontstaat ruimte voor het individu die een eigen mening mag hebben, want er is niet meer één (opgelegde) waarheid. Creativiteit doet zijn intrede.

BLAUW ontwikkelt zich. Daarin staan orde en structuur - gehoorzamen aan een hogere macht - centraal. De groei van het schuldgevoel draagt bij aan de handhaving van de maatschappelijke orde. Voor het eerst worden doel en betekenis van het leven belangrijk. Kernwaarden op dit niveau zijn rechtvaardigheid, betrouwbaarheid, opoffering voor de gemeenschap en handhaven van stabiliteit en veiligheid door het opvolgen van regels of overtuigingen. De beloning hiervoor volgt in het hiernamaals. Leaders ontlenen hun gezag aan de hogere macht (Wij bij de gratie Gods). Er ontstaan hiërarchische structuren, waarin topdown wordt gecommuniceerd. Regels gaan boven mensen. Dit vormt een voedingsbodem voor gesloten denken: racisme, fundamentalisme en seksisme. Managers zijn hiërarch ingesteld (streng doch rechtvaardig) proceduregericht en plichtsgetrouw. Kritiek van medewerkers wordt als disrespectvol ervaren en loyaliteit is belangrijker dan prestatie.



ORANJE geeft vorm aan individueel succes, het goede leven nu! Strategisch handelen, ondernemen, willen winnen en zelf het roer in handen houden staan op dit niveau centraal. Resultaatgericht denken, de productiviteit verhogen en een flinke discipline om ingewikkelde problemen op te lossen leiden tot technologische en materiele vooruitgang. Een grote zucht naar kennis legt een basis voor verdere maatschappelijke ontwikkeling. Maatschappelijk functioneren is gebaseerd op competenties, communicatie en de kracht om vooruit te denken. Leiders sturen op prestatie en winst en een prestatiebeloning doet zijn intrede. Mensen worden alleen nog gemotiveerd als hun inzet iets oplevert, waardoor vervlakking van relaties dreigt. Het gevoel "Ik ben slim en creatief genoeg om voor mijzelf te zorgen" veroorzaakt een weerzin tegen de gevestigde orde van blauw, waardoor de stabiliteit van de samenleving onder druk komt te staan. Managers hechten grote waarde aan meten en modellen, isocertificering, performance management en prestatiebeloning.

Overgang > Weer ontwikkelt zich een reactie. Is dit nu alles? Worden we meer mens door al die drive en competitie? Er ontstaat behoefte aan zingeving. De voldoening in steeds meer materiele weelde neemt af. Alleen voor jezelf gaan verarmt menselijke relaties en veroorzaakt eenzaamheid. Er komt ruimte voor gevoelens en een sterk bewustzijn dat economische groei leidt tot milieuschade en oneerlijke verdeling. Er ontstaat een collectief schuldgevoel.



Overgang > Er ontstaat weerzin tegen het eindeloos zoeken naar consensus en te weinig ruimte voor individuele verschillen. Frustratie dat problemen wel worden beschreven, maar slechts langzaam (consensus is belangrijk) worden opgelost. Het verlangen groeit om met alles wat we nu weten zowel persoonlijk, lokaal als op wereldniveau problemen werkelijk aan te pakken. Deze bewustwording vertaalt zich naar slim en effectief gedrag, het besef dat het zoveel beter kan. Als de groep het niet kan, ga ik het zelf doen. Er groeit ook nieuwsgierigheid naar onze (kortstondige) plek in het universum.

GROEN ontstaat. Mensen gaan op zoek naar gemeenschap, verbondenheid en vrede. Opnieuw zie je opoffering voor de groep. Er is een sterke behoefte om ergens bij te horen, geaccepteerd te worden. Bijna alles wordt relatief verklaard, elke mening, elk gevoel mag er zijn. Er ontstaat veel aandacht voor de natuur, spiritualiteit en harmonie. Het begrip "politiek correct" ontstaat. Binnen organisaties is er veel aandacht teamwork en voor fysiek en psychisch welzijn van medewerkers. Managers worden overbodig en teams zijn zelfsturend. Binnen organisaties is weinig behoefte aan stevig leiderschap, integendeel, proces, consensus en conflictvermijding zijn kernwaarden.

GEEL ontwikkelt zich en staat voor synergie. Competentie gaat boven hiërarchie en status. Kenmerken zijn oplossingsgericht, vaardig, flexibel, spontaan, niet gedreven door angst, maar wel door leerervaringen. Persoonlijke vrijheid staat voorop, met oog voor anderen en de wereld. Systeemdenken, verbanden leggen en het overzicht bewaren in complexe situaties zijn krachtige vaardigheden om problemen op te lossen. Kan binnen de verschillende voorgaande waardesystemen communiceren. Er ontwikkelt zich een nieuw leiderschap dat zich richt op het gezond houden van het hele systeem en zich niet beperkt tot onderdelen daarvan. Managers weten te boeien en te stimuleren, kunnen vergaand delegeren en sturen op competenties. De nieuwe manager creëert vertrouwen en bereikt dat mensen graag met hem of haar samenwerken.



Alle ontwikkelingsniveaus en bijbehorende waardesystemen, behalve beige, zijn op de wereld, nog zichtbaar aanwezig en bestaan naast elkaar. Binnen een bepaalde context (een land, een organisatie, een team of een individu) is één ontwikkelingsniveau altijd dominant, terwijl de andere niveaus in mindere mate ook aanwezig zijn. Met het instrumentarium van

Spiral Dynamics is het mogelijk om deze niveaus inzichtelijk te maken, frictiepunten te verklaren en hierop te anticiperen. Dit geeft managers de mogelijkheid om de dieperliggende waarden en motivatoren van hun medewerkers beter te begrijpen en hun organisaties en teams succesvol aan te sturen.

Effectiever leidinggeven met Spiral Dynamics

(deel 2)



In deel I van ons artikel over Spiral Dynamics (gepubliceerd in de vorige editie) lieten we zien hoe Spiral Dynamics het denken en handelen van (groepen) mensen verklaart vanuit hun (dominant) waardensysteem. In deel II gaan we in op de gebruikswaarde van dit gedachtegoed voor leidinggevendenden. Daarbij putten we vooral uit de boeken 'Denkfundamenten ontsluit' van Max Herold en 'Evolutionair leiderschap' van Peter Merry, twee schrijvers die Spiral Dynamics weer een stap verder hebben gebracht. Na een korte terugblik op deel I stellen we ons de vraag: Spiral Dynamics, wat kan een manager ermee?

Sturen op waarden

Spiral Dynamics biedt een krachtig kader voor organisatie-, team-, en persoonlijke ontwikkeling. De drijfveren van mensen in organisaties worden bepaald door hun waarden en geven sturing aan hun denken en handelen. Als managers deze basiswaarden niet herkennen en een plaats geven in veranderingsprocessen, blijkt verandering vaak oppervlakkig en vluchtig en resulteert het niet in de gewenste verbetering die de manager voor ogen had. Door de waardensystemen van medewerkers te herkennen, kun je ze effectiever aansturen en door deze waarden bewust te betrekken bij het veranderproces, kun je hun reacties beter voorspellen en onnodige conflicten vermijden. (voorbeeld)

Een korte samenvatting van deel I

Spiral Dynamics beschrijft aan de hand van verschillende kleuren een scala waardensystemen die mensen/groepen/samenlevingen doorlopen. Deze systemen ontwikkelen zich

door interactie tussen twee krachten: de existentiële veranderingen in de wereld om je heen en de neuropsychologische reactie van je hersenen daarop. Kort gezegd: als je omgeving complexer wordt, worden je hersens slimmer en je waarden anders. (Kinderen en informatietechnologie) Dit proces voltrekt zich sprongsgewijs. Spiral Dynamics gaat niet over verschillen tussen intelligentie, leeftijd, ras of geslacht en stelt het ene waardensysteem ook niet boven het andere. Een waardensysteem past bij een natuurlijke omgeving. Wanneer die evolueert, verandert dat waardensysteem mee. In een dunbevolkt agrarisch gebied met weinig technologische ontwikkeling, een fundamentalistisch bewind en een eeuwenoude gewelddadige stammenstrijd (het rood/blauwe waardensysteem), redt je het niet met een waardensysteem van een dichtbevolkte kapitalistische multi-culti high-tech stad waarin je door samenwerking, kennisdeling, verregaande specialisatie en continue (wetenschappelijke) innovatie je

concurrenten overleeft (het oranje/groene waardensysteem).

Spiral Dynamics gaat over leef- en denksystemen die zich kunnen ontwikkelen en is dus een evolutionair model: hoewel er meestal één waardensysteem dominant is, blijven de voorgaande waardensystemen in (groepen) mensen voortbestaan. Dit inzicht is belangrijk, want als manager gaat het niet op de vraag: hoe manage ik deze blauwe persoon, maar: hoe manage ik het blauwe in deze persoon. Zo kan een persoon die vooral geankerd is in het blauwe (wij) waardensysteem, zeer commercieel handelen en denken, maar zal hij daarbij niet gauw tegen de gevestigde orde ingaan en meer rekening houden met de winst op langere termijn voor de hele organisatie, dan puur aan zijn eigen belang, terwijl dit iemand met een oranje waardensysteem waarschijnlijk minder kan schelen.

Verder lezen en surfen

- *Spiral Dynamics van Don Beck en Chris Cowan*
- *Denkfundamenten ontsluit!* van Max Herold
- *Nederland op doorbreken van Wilbert van Leijden en Paul Zuiker*
- *Evolutionair leiderschap van Peter Merry*
- www.spiraldynamics.org (van Chris Cowan)
- www.spiraldynamics.net (van Don Beck)
- www.wie.org/spiral
- www.spiraldynamicsgroup.com
- en.wikipedia.org/wiki/Spiral_Dynamics

Open staan voor groei en transformatie

Goede managers tillen hun organisatie naar een hoger plan als de veranderende omgeving hier om vraagt en begeleiden hun personeel naar een volgend niveau in de ontwikkelingspiraal: van rood naar blauw, van blauw naar oranje of van oranje naar groen. Dat doen zij door de waarden van het volgende niveau aan te moedigen in hun management- en communicatie stijl. De wereld en de wijze waarop wij die organiseren verandert steeds ingrijpender en sneller en die ontwikkeling lijkt onstuitbaar. Managers moeten daarom openstaan voor groei en transformatie, enigszins vooruitlopen op hun medewerkers, maar ook weer niet teveel en waardensystemen die zij zelf nog niet hebben doorlopen – en wel in hun medewerkers herkennen – niet zien als een bedreiging maar een kans. We zullen het managen van de kleuren vanaf rood hieronder toelichten.

Leidinggeven aan rood

Een medewerker met een rood georiënteerd waardensysteem streeft naar individueel voordeel en ervaart de wereld vanuit een beperkte tijdshorizon (hij plant nauwelijks vooruit). Het hebben van macht is belangrijk en de wereld bestaat uit 'have en have nots'. Als deze medewerker een laag opleidingsniveau heeft, manage je hem het beste met gedetailleerde instructies, intensieve top down begeleiding en met een onmiddellijke beloning van goed gedrag. Niet te veel praten of leerdoelen stellen (dat is veel te soft), maar wel veel visueel voordoen, vaak herhalen en dan laten nadoen. Rood is niet gevoelig voor straf (dat komt pas bij blauw), maar wel voor directe individuele beloning.

Leidinggeven aan blauw

Een medewerker met een blauw georiënteerd waardensysteem accepteert de machtsstructuren en regels in zijn organisatie zonder morren en heeft behoefte aan veiligheid of zekerheid. Hij leert juist het beste door straf. Al manager geef je precies aan wat je wil en bij afwijkingen geef je de medewerker een uitbrander. Als manager behoor je streng doch rechtvaardig te handelen en het uitvoeren van controle maakt dat de medewerker zich gaat gedragen 'zoals het hoort'. Ons huidige juridische systeem is gebaseerd op blauwe waarden en straf is de manier om te leren. Rijd je door rood licht, dan krijg je een boete. Deze aanpak is dus niet effectief bij rood, daar geldt hoe meer straf, hoe groter de held.

Leidinggeven aan oranje

Een medewerker met een oranje georiënteerd waardensysteem denkt graag zelf, wil leren, zal zich juist afzetten tegen de gevestigde orde, als die strak voorschrijft wat hij moet doen. Autoriteit en oranje waarden gaan slecht samen. Zoveel mogelijk informatie verzamelen, zelf experimenteren en het stellen van doelen in de nabije toekomst zijn kenmerkende eigenschappen van oranje medewerkers. Om zo'n medewerker te managen kan je het beste een duidelijk resultaat aangeven en vervolgens de medewerker de ruimte en vrijheid geven om dat te halen. Zelf uit laten zoeken staat centraal. Alleen als de medewerker zelf om hulp vraagt, is het geven van aanwijzingen effectief. Bij het bereiken van het resultaat gun je hem het succes en geef je hem een flinke schouderklop. Performance management, prestatiebeloning en cafetariasystemen zijn typisch voorbeelden van een oranje waardenpatroon.

Leidinggeven aan groen

Een medewerker met een groen waardensysteem vindt relaties, netwerken, kennisuitwisseling, collegialiteit en consensus belangrijk. Dit vraagt om een mensgeoriënteerde en betrokken managementstijl. Groen leert gemakkelijk van collega's of vakgenoten en werkt graag in teamverband. Groen leert ook van observeren en kan goed invoelen. Groen zal altijd klaar staan om collega's te helpen, maar neemt niet graag alleen beslissingen. Als manager kan je beter je autoriteit op basis van je positie in de organisatie aan de kant zetten, open gesprekken voeren en voor een voor een harmonieuze werkomgeving zorgen. Daar bereik je verreweg het meest mee. Valkuil bij groen is dat er eindeloos gepraat wordt en te weinig bereikt. Voor de manager de uitdaging om te zorgen dat besluiten (geen bloedeloze compromissen) tijdig genomen en breed gedragen worden en leiden tot resultaat.

Leidinggeven aan geel

Een medewerker met een geel georiënteerd waardensysteem hoeft niet zo nodig te scoren, maar wil ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Geel ontwikkelt zich vooral door het naast kennis vergaren, ervaren van situaties. Daar zal je als manager op moeten inspelen. Geel wil systemen begrijpen, de oorzaak-gevolg mechanismen doorvoelen en van daar uit het systeem als geheel verbeteren. Waar groen al goed overweg kan met integraal denken, is dat bij geel op een nog hoger niveau ontwikkeld en zijn het de integrerende concepten die hem boeien. Het managen van geel vraagt om uitdagingen op conceptueel niveau, veel afwisseling en het liefst meer (moeilijke) dingen tegelijk.

Spiral Dynamics in de lastige managementpraktijk

Een maatschappelijk werker moet (rode) atraco-jongeren begeleiden die uit de gevangenis komen. Blijven straffen van deze jongeren heeft helemaal geen zin, want het verhoogt alleen maar hun status in de groep. Juist door een intensieve begeleiding vanuit het blauwe waardenpatroon, het geven van gedetailleerde instructies die vaak worden herhaald en het visueel laten zien hoe het hoort voorkom je dat ze terugvallen in hun oude egocentrische hier-en-nu patroon. Daarbij hoort ook dat een directe positieve bekrachtiging (geduld hebben, compliment geven, onmiddellijk belonen) veel beter werkt dan straffen.

De introductie van 'good governance' bij de overheid is een versterking van het blauwe waardenpatroon. Rechtvaardigheid en transparantie, los van persoonlijke voorkeuren, zijn typisch blauwe waarden. Wetgeving (en de bijbehorende handhaving door de sterke arm), duidelijke regels voor bestuurders en bijvoorbeeld voor de selectie van commissarissen dragen bij aan een rechtvaardige samenleving. In de dagelijkse werkdag stuurt de manager op discipline, op tijd komen, niet onrechtmatig verzuimen, gehoorzaamheid en netjes je werk doen.

De introductie van performance management bij een overheids NV, waarbij de traditionele regels ter discussie worden gesteld met als doel de efficiency te vergroten en de winst te verhogen is een typische overgang van blauw naar oranje management. Respect als leidend managementbeginsel is niet meer genoeg. Dit levert in de praktijk wel vaak een strijd op tussen het oudere topmanagement en het jongere middenmanagement, maar uiteindelijk zullen de aandeelhouders het management aanmoedigen passende efficiëncymaatregelen te nemen.

Kenmerken van een transitie naar een groene organisatie zijn coachend leiderschap, zoeken naar zingeving in loopbaantrajecten en 360 graden feedback of beoordelingsystemen. Zo zal een blauwe manager (eenrichtingsverkeer, onaantastbare status, strakke taakverdeling, hiërarchie en respect) moeite hebben met een groene medewerker die belang hecht aan inspraak, kennis delen, constructieve feedback en een open overlegcultuur. Als die groene medewerker dan ook nog eens niet gevoelig blijkt voor de hiërarchie (Waarom denk je dat we het zo moeten doen? Wat vinden de anderen daar ook nog eens niet gevoelig voor de hiërarchie (Waarom denk je dat we het zo moeten doen? Wat vinden de anderen daar tot bloei).

Over de overgang van groen naar geel in organisaties is nog maar weinig bekend. Professor Graves was wel duidelijk over de gevolgen van het niet-meegroeien van samenleving en topmanagement met de spiraal: de problemen worden dan te complex en niet vanuit het juiste denkfundament benaderd. De chaos zal steeds groter worden en geleidelijk zal het einde inzetten. Daar zijn in de geschiedenis talrijke voorbeelden van te vinden.

Tot slot

Voor de Antillen in een overgangstijd, waarin nieuwe constitutionele verhoudingen centraal staan, denken wij dat ook geel georiënteerde professionals nodig zijn in het proces. Zij zijn in staat de brug te slaan tussen de verschillende waardensystemen van de Antillen en Nederland. Geel staat veel losser van de voorgaande waardensystemen, denkt in samenhang en vernieuwende concepten. Dat is nodig om de staatkundige hervormingen tot een succesvol einde te brengen!

Geel	FlexFlow	Conceptueel > natuurlijke systemen, zelfwaarden, meerdere realiteiten; kennis
Groen	HumanBond	Consensus > egalitair, gevoel, authentiek, delen, zorgen, gemeenschap
Oranje	StriveDrive	Strategisch > materialistisch, consumeren, succes, imago, branding, status, groei
Blauw	TruthForce	Autoriteit > zingeving, discipline, tradities, moraal, regels, leeft voor later
Rood	PowerGods	Egocentrisch > directe bevrediging, veroveren, actie, impulsief, leeft voor het nu
Paars	KinSpirits	Animistisch > rituelen, taboes, bijgeloof, stammen, folklore
Beige	SurvivalSense	Instinctief > eten, drinken, voortplanting, warmte, veiligheid, overleven



Drs. Martin van den Blink, directeur van 'Smart Sources', is HRM adviseur, beleidsspecialist en gediplomeerd loopbaancoach. Hij volgde zijn opleiding tot loopbaancoach bij Adviesbureau Hoogendijk en coacht professionals met loopbaanvragen en (management)teams en organisaties die zich verder willen ontwikkelen en professionaliseren.

*Voor meer informatie, artikelen en interviews zie:
www.smartsourcescaribbean.com*