

**Hans Versnel en
Machiel Koppenol**

Drijf veren

willen = doen?

Boom

Hans Versnel en Machiel Koppenol

Drijfveren

Willen = doen?

Boom

Inhoud

Inleiding	9
Verantwoording	15
DEEL I De logica van willen, waarnemen en doen	21
<i>Wat drijfveren in ons doen</i>	
Willen: wat wil je, wat drijft je?	23
Ieder mens wil wat, maar wat?	23
De anatomie van het willen: onze zes drijfveren	27
Wat je wilt, is wie je bent	32
Abstractie en concreetheid	32
Tijdsbeleving: leeft een mens in het nu, in het verleden of in de toekomst?	36
Rationeel, gevoelsmatig en impulsief	38
Drie werelden van zingeving: waar gaat het iemand echt om?	42
‘Hoe’-denkers en ‘wat’-denkers	46
Rustmakers en onruststokers	47
Wat denk je als ze niet doen wat je wilt?	48
Wat mensen samen willen, maakt hun cultuur	51
Willen, waarnemen en oordelen	52
Wat je wilt, is wat je ziet	52
Vertekening 1: je ziet nogal veel van wat je liever niet ziet	53

Vertekening 2: je ziet nogal weinig van wat je liever wel ziet (het onverzadigbaarheidsprincipe)	53
Vertekening 3: blindheid voor wat niet boeit maar ook niet stoort	54
De impact van vertekening	55
Communicatie: je zegt wat je bedoelt, maar je hoort wat je horen wilt	56
De mening als product van de wil	60
Groepsmeningen en enquêtes als domme informatie	64
Willen en handelen	66
Aanpassing en effectiviteit	66
Past iedereen zich even gemakkelijk aan?	70
Gedrag is een methode	71
Positief en negatief gedrag	75
De drijfveren van de BV Nederland	78
DEEL II Werken met drijfveren in organisaties	83
<i>Inzichten en vuistregels voor managers, adviseurs en coaches</i>	
Drijfveren in organisaties, wat kun je ermee?	85
Culturen en subculturen	86
Diversiteit en gemeenschappelijkheid	89
Overdrijving en de 'onverzadigbaarheidsfactor'	90
Te grote diversiteit	92
Tot slot	98
Wie past bij welk werk?	99
Kunnen en willen, drijfveren en competenties	100
Twee werelden, twee manieren van kijken naar mens en organisatie	100
Matching: de combinatie van drijfveren en werk	103
Matching: de combinatie van mens en team	108
Matching: de combinatie van team en manager	111
Talent development: waar de wil is, daar is de weg	113
Talent ontwikkelen is werken	113

Superman bestaat niet; sterk is wie zijn zwakten kent	114
Leeftijdsmfasen in development	114
Leren te kunnen wat je wilt: ontwikkelen van gedragsrepertoire	117
Drie arena's	118
Gedrag: goede en minder goede aanpassing	122
Leidinggeven	128
Sturen, motiveren en demotiveren	129
Vertrouwen geven en verantwoordelijkheid	133
Management als balanceerkunst	140
BIJLAGEN	143
Bijlage I: De waardentheorie van Graves	145
Paars (concreet/gevoel): de wil om veilig en geborgen te zijn	148
Rood (concreet/ego): de wil gerespecteerd te worden	152
Blauw (concreet/rationeel): wil om zekerheid te hebben	155
Oranje (abstract/ego): de wil om succes te hebben	159
Groen (abstract/gevoel): de wil om harmonie te creëren	163
Geel (abstract/ratio): de wil om inzicht te verwerven	166
Turkoois	168
Bijlage II: Opgroeien is drijfveren en emoties ontwikkelen	170
Het kind in ontwikkeling	170
De groei naar volwassenheid	185
Bijlage III: Percepties van te weinig, voldoende en te veel	187
Bijlage IV: Zes stereotiepe managementstijlen	190
Bijlage V: De ontwikkeling van drijfverentests	197
Historie	197
Mensvisie	199
Mens, omgeving, gedrag	200

Drijfveren	201
De RealDrives-meting zelf	203
Stabiliteit en verandering in testuitslagen	204
Literatuur	205

Inleiding

Je bent wat je wilt

Als er één ding belangrijk is in een mensenhoofd, dan is het wel het *willen*. Het ware wezen van de mens is zijn wil, zei Schopenhauer. Je bent wat je wilt.

Het willen doet nogal wat. Om te beginnen: al onze emoties komen voort uit ons willen. Kerkvader Augustinus (354-430) wist het al. Hij onderscheidde vier groepen van emoties: begeerte, blijdschap, vrees en droefheid. De eerste twee zijn een uiting van wat we willen, de laatste twee zeggen wat we juist niet willen, stelde hij vast. Begeerte en angst richten zich op de toekomst, blijdschap en droefheid hebben een oorzaak in het verleden.

De wil maakt dus wie we *zijn* en wat we *voelen*, maar ook wat we *vinden* is afhankelijk van onze wil. Wat voor ons te groot, te klein, te warm, mooi of lelijk is, dat bepalen we aan de hand van onze voorkeuren, van onze wil. Onze wil is de norm waarmee we de dingen om ons heen beoordelen. Daarmee is onze opinie een product van onze wil. Mensen met verschillende wilspatronen zullen dezelfde dingen dan ook verschillend beoordelen. Neem bijvoorbeeld zekerheidszoekers en avonturiers. Die zullen heel andere meningen hebben over bijvoorbeeld een georganiseerde busreis.

En om het rijtje meteen maar af te maken: ook wat we *waarnemen* is onlosmakelijk verbonden met wat we willen. Onze wil bepaalt onze focus, de dingen waarop we letten. Iedereen kent het fenomeen dat mensen met heel verschillende beelden uit dezelfde vergadering komen. De mensenmens ziet in een vergadering heel andere dingen dan de carrièremaker. Ze willen verschillende dingen, en dus nemen ze verschillende dingen waar.

Ons willen is dus een erg belangrijk stuk van onszelf, maar het wordt ook steeds belangrijker. We kunnen steeds meer willen omdat we steeds minder moeten.

Dat heeft twee oorzaken: in onze cultuur en levensbeschouwing is er steeds meer ruimte voor het individuele willen, en in onze economie wordt het willen steeds belangrijker. Er is ruimte, en er is noodzaak.

We kunnen steeds meer willen omdat we steeds meer mogen

In de eeuwen die achter ons liggen, was het willen een minder prominent stukje van de mens dan vandaag de dag. De eigen wil stond tegenover dienstbaarheid, vroomheid en plicht, en behoorde dus onderdrukt te worden. Voor wereldlijke en geestelijke machthebbers was het onderdrukken van de wil van individuen überhaupt een goed idee, dat dan ook eeuwenlang in de praktijk werd gebracht.

In de tijd van de Verlichting kregen denkers als Voltaire en Rousseau ideeën over de ‘vrije wil’ en de ‘vrije mens’, denkbeelden die leidend waren bij de Franse Revolutie. De gruwelen van deze revolutie droegen echter niet bij aan de populariteit van de vrije wil: in de periode van de Restauratie werden niet alleen de maatschappelijke verhoudingen hersteld, ook werd de menselijke wil weer beteugeld door normen van keurigheid, religie en plicht. De eigen wil was een verdachte menselijke eigenschap geworden, een bron van duistere en destructieve driften die maar beter onderdrukt konden worden. In de Victoriaanse periode kwam deze onderdrukking tot een hoogtepunt, en daarom was het in dat tijdsgewricht bepaald schokkend dat Nietzsche (1844-1900) de schoonheid van eigen wil bezong. Voor Nietzsche waren individualisme en eigen wil de ontsnapping aan de kuddegeest die in zijn tijd zo dominant was. Nietzsche sprak van de Übermensch, die zich los heeft gemaakt van knellende conventies, een prachtig wezen dat zijn eigenheid en eigen wil laat prevaleren. In zijn *Also sprach Zarathustra* stelt Nietzsche: ‘de übermensch staat tot de mens als deze tot de aap’. Wie zich steeds aanpast aan de kudde is maar half mens, is de boodschap.

Maar eenlingen als Nietzsche brachten nog geen verandering; het denken over de menselijke wil bleef vervuld van angst. In het beeld van de vroege onderzoekers van de menselijke psyche, zoals Freud, moest de mens altijd een gevecht leveren met de irrationele driften en lusten die huizen in de krochten van onze

ziel. De wil werd in dat beeld gezien als de bewuste, rationele kracht die leidde tot beheersing van driften en aanpassing aan geldende maatschappelijke normen.

Het idee van de wil als authentieke, positieve kracht komt eigenlijk pas in zwang na de Tweede Wereldoorlog. De Italiaanse psychiater Roberto Assagioli neemt nadrukkelijk afstand van het victoriaanse denken en ontwikkelt therapeutische methoden waarin juist het zoeken van de eigen wil van mensen centraal staat. Assagioli ziet de wil als een sturend mechanisme, waarvan de mens zich ten volle bewust zou moeten zijn. Wie duidelijk weet wat hij wil, is beter opgewassen tegen de chaotische wereld waarin we leven, en kan zich beter concentreren op wat hij werkelijk belangrijk vindt. De wil is daarmee geen instrument voor de beheersing van driften, maar veel meer een instrument van ontplooiing en zelfverwerkelijking.

Deze positieve benadering van de wil paste perfect bij het tijdbeeld van de jaren zestig van de vorige eeuw, het begin van het ik-tijdperk. Plotseling werd het individuele willen belangrijk, en groeide de ruimte voor non-conformisme. Maatschappelijke conventies en taboes werden in hoog tempo doorbroken, de ontplooiing van het individu kwam centraal te staan. Inmiddels heeft zich een revolutie voltrokken die veel verder gaat dan menigeen zich realiseert. Het is minder dan vijftig jaar geleden dat katholieke kinderen op school de vragen en antwoorden uit de Catechismus moesten opdreunen (*Vraag: Waartoe zijn wij op aarde? Antwoord: Wij zijn op aarde om God te dienen en daardoor hier en in het hiernamaals gelukkig te zijn*). Je vraagt je af wie er nu nog zo denkt over de zin van het leven.

Het leven werd daarmee echter niet noodzakelijkerwijs eenvoudiger. We kunnen steeds meer willen omdat we steeds meer mogen, maar wat willen we dan?

We kunnen steeds meer willen omdat we steeds minder moeten

De normen en waarden in onze samenleving hebben de afgelopen vijftig jaar steeds meer ruimte geboden aan het individuele willen, en dat ging hand in hand met een snel toenemende welvaart en een snel toenemende maatschappelijke

complexiteit. De keuzerijkdom is explosief gegroeid, in producten en diensten, in informatie en verstrooiing, in carrière en sociale verbanden.

De moeten-economie met haar beperkte opties is vervangen door een willen-economie met eindeloze mogelijkheden. Waar vroeger een gereformeerde boerendochter uit een groot gezin bijna zeker een gereformeerde boerin met een groot gezin werd, kan zij er nu voor kiezen om een boeddhistische fysiotherapeut te worden, om maar iets te noemen.

Deze keuzerijkdom dringt ook onvermijdelijk door in het werkende leven, want steeds minder werk is volledig voorschrijfbaar. Veel zuivere routinetaken uit de moeten-economie zijn gemechaniseerd of geautomatiseerd, en het werk dat resteert, dwingt voortdurend tot beoordelingen en keuzes waarvoor niet zomaar een handboek geschreven kan worden. Het is gewoon te complex. Het gevolg is dat steeds meer banen op een heel persoonlijke manier worden ingevuld, wat organisaties ook doen om dat te beperken.

Het individuele willen is daardoor ook op de werkplek steeds belangrijker geworden. Het is dan ook niet verwonderlijk dat steeds meer werkgevers geïnteresseerd raken in de betrokkenheid van hun medewerkers; het is belangrijk dat mensen in hun werk de keuzes maken die passen bij de doelen van de organisatie, maar die moeten dan wel begrepen en gedragen worden. Het individuele willen moet dus passen bij het organisatie-willen, en dat is lastig af te dwingen bij complex werk in een snel bewegende omgeving.

Nu het handelen steeds lastiger voorschrijfbaar en controleerbaar is, proberen organisaties het willen te sturen. De aandacht voor de visie, missie, *values* en motto's van organisaties is typisch voor de willen-economie. Voor de organisatie als geheel zoekt men symbolen die iedereen kunnen binden, op het niveau van medewerkers en teams is er een groeiende aandacht voor de individuele drijfveren. Ook bij de selectie van personeel zien we de aandacht verschuiven van competenties naar drijfveren. Het is niet langer de vraag of iemand wel het juiste radertje voor de organisatiemachine kan zijn, maar veel meer of iemand een wilspatroon heeft dat aansluit bij de doelen van de organisatie.

De paradox: we moeten meer willen omdat we meer mogen

Met de verschuiving van een moeten-cultuur naar een willen-cultuur verandert het mensbeeld van reactief naar actief. Het ideaal is niet langer dat we dienstbaar zijn en passend reageren op de dingen die op ons afkomen, maar dat we actief de keuzes maken die ertoe leiden dat onze wereld wordt zoals wij hem graag hebben.

En daarmee komen we op een merkwaardige paradox: omdat we steeds minder moeten, kunnen we steeds meer willen, maar móéten we ook steeds meer willen. De wereld om ons heen maakt niet langer keuzes voor ons, we moeten ze steeds vaker zelf maken. En dat leidt tot iets waarvoor een nieuw woord is bedacht: keuzestress. Je moet iets willen, terwijl je soms helemaal niet weet wat je wilt.

De druk is groot, vooral van anderen die iets willen en graag zien dat je je aanpast. Het is allemaal niet eenvoudiger geworden. In de moeten-economie was de druk uit de samenleving eenduidig, je wist waar je aan toe was. Nu staat een mens bloot aan de veelkleurige wispelturigheid van zijn sociale omgeving. Iedereen wil iets anders, en heel stabiel is het ook niet. De lijstjes van *what's hot and what's not* wisselen bijna wekelijks.

Wie niet precies weet wat hij wil, wordt daarom makkelijk meegetrokken in wat de sociale omgeving lijkt te willen en verliest daardoor scherpte op de eigen wil. Aanpassing is comfortabel omdat de sociale druk wegvalt, maar tegelijkertijd oncomfortabel omdat de eigen wil wordt onderdrukt.

Zo zweeft ieder mens tussen eigen wil en aanpassing, en dat is op zichzelf heel natuurlijk. Het sociale verkeer bestaat bij de gratie van onderlinge aanpassing, maar het individu wordt gekenmerkt door de eigen wil. Wie de eigen wil te veel laat prevaleren verliest sociaal contact, wie zich te veel aanpast verliest zichzelf. Een balans houden is niet altijd makkelijk, zeker niet voor wie onder hoge druk staat.

Maar hoe werkt de dynamiek van willen en aanpassen? Wij hebben de afgelopen jaren de wilspatronen van duizenden mensen gemeten, en ook gekeken naar de

wijze waarop zij zich aan hun omgeving aanpassen. We verrichtten daartoe metingen van drijfveren, omgeving en gedrag. Voor ons waren de uitkomsten vaak verrassend: veel testresultaten tonen gedrag dat je op grond van de drijfveren niet zou veronderstellen. Tussen willen en doen bevindt zich kennelijk een aanzienlijke ruimte, die tot nu toe terra incognita was. In dit boek gaan we dat uitleggen en onze eerste bevindingen presenteren.

Dat zouden wij nooit gekund hebben zonder het enthousiasme, het werk en de feedback van onze gebruikers en klanten. Wij prijzen ons gelukkig met hun betrokkenheid. Bijzondere dank zijn we verschuldigd aan Patricia Engelaar, Jacobine Bakker, Marion van de Guchte en Astrid Suurmeijer, die ons voorzagen van materiaal en commentaar.

Augustus 2013 en 2015, Hans Versnel en Machiel Koppenol

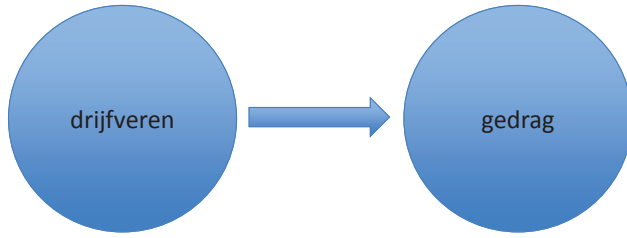
Verantwoording

Eerste en tweede generatie drijfveermetingen: een paradigmashift

Dit boek is de opvolger van *Het Grote Drijfverenboek*, en geeft een beeld van een aantal belangrijke ontwikkelingen in onze inzichten. Die inzichten zijn verworven door het grootschalig meten van drijfveren. Met ons eerstegeneratieproduct Management Drives, en met onze huidige producten RealDrives en SAY hebben wij de drijfveerpatronen van meer dan 100.000 mensen wereldwijd gemeten. In de meest uiteenlopende organisaties, in alle werelddelen. Dat levert een geweldige hoeveelheid gegevens op, en fascinerende ervaringen. Al doende groeide onze database, en leerden wij. En tijdens dat leren kan het gebeuren dat er inzichten groeien die leiden tot een *paradigmashift*. Ons beeld van de manier waarop mensen functioneren en hoe drijfveren daarin een rol spelen, heeft een aanzienlijke verschuiving ondergaan. Ons mensbeeld is veranderd.

Als oprichter en maker van Management Drives werkten wij eerst met instrumenten die mensen typeerden op basis van drijfveren. Daarbij werkten wij vanuit de veronderstelling dat drijfveren en gedrag sterk aan elkaar verbonden zijn. De tests maakten mensen tot 'typen'. Ben je dus type X, dan vertoon je ook het gedrag dat types X altijd vertonen. Het onderverdelen van mensen in typen leidt zonder twijfel tot inzicht en zelfinzicht, maar we voelden dat we een stap verder zouden kunnen gaan.

Gaandeweg stelden we vast dat de omstandigheden waarin mensen verkeren soms een enorme impact hebben op hun gedrag. Het type mens dat je op grond van het drijfverenprofiel zou veronderstellen, manifesteerde zich soms heel anders dan verwacht. De flexibiliteit van gedrag bleek veel groter dan gedacht, vooral in situaties waarin de druk op mensen groot is. Zo ontmoetten wij mensen die



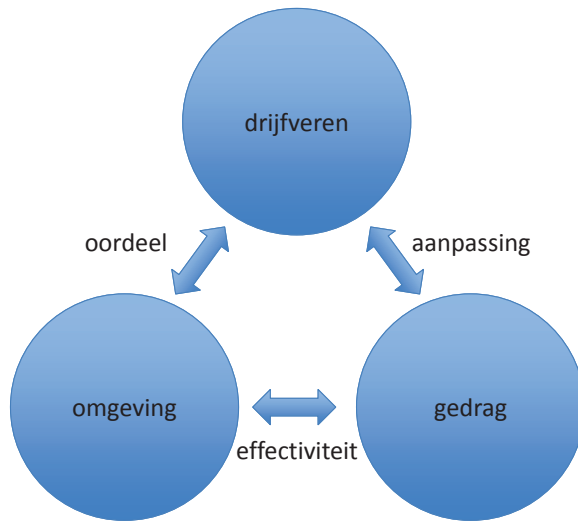
Model van de eerste generatie drijfveermetingen

werkten bij een operationsafdeling van een grote bank, waar precisie en foutloos werken zeer belangrijk zijn. We merkten dat deze mensen zich volstrekt anders gedroegen dan hun drijfveerprofielen aangaven. Hun gedrag had weinig met hun drijfveren te maken, en de variatie in het gedrag was buitengewoon klein. Eigenlijk konden we vaststellen dat de druk van de omgeving van deze mensen zó groot was, dat er voor hun eigen wil weinig ruimte was.

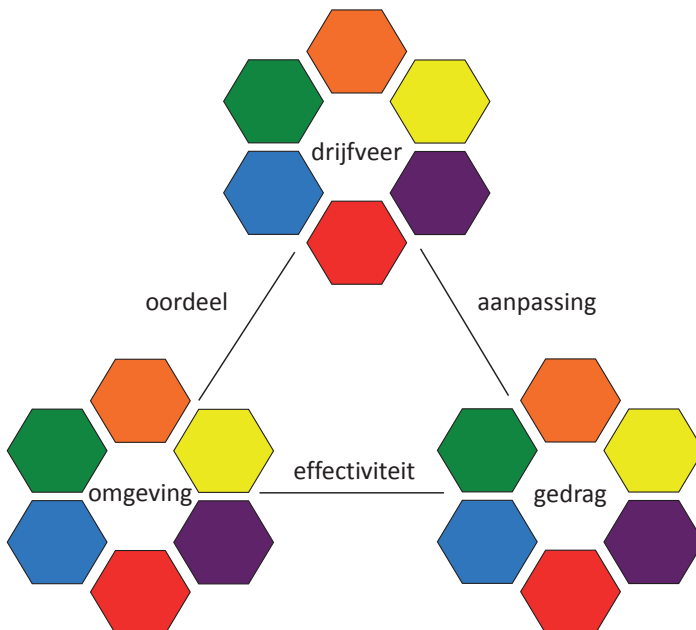
Ook in de praktijk van advies, training en coaching bleek het werken met drijfverentests van de eerste generatie soms contraproductief. Hoewel er zeker nuttige zelfinzichten tot stand kwamen, bleken de typering die uit de tests voortkwamen soms eerder een obstakel voor verandering dan een stimulans. 'Ik ben nu eenmaal geen blauw type, dus van mij hoef je geen orde en planmatigheid te verlangen.' Of: 'Ik ben inderdaad echt een geel type, dus ik moet altijd alles compliceren.' Zo werden drijfveerprofielen soms een excuus voor inadequaat gedrag. Ook gaf het werken met menstypen het gevoel dat je als adviseur eerst iemand in een gekleurde kooi plaatste om daarna te proberen hem er weer uit te halen.

Een derde aanleiding voor een paradigmashift was het feit dat mensen bij een herhaalde meting soms sterk veranderde drijfveerprofielen vertoonden. Steeds duidelijker werd dat in het 'typetje' dat uit het drijfveerprofiel naar voren kwam, drijfveren en gedrag met elkaar verward werden.

Al doende groeide aldus de onvrede met het gebruikte model, en ontstonden de inzichten die wij nu toepassen. In de tweede generatie drijfveermetingen zijn we met het product RealDrives gaan werken volgens een model dat de omstandigheden als variabele invoert.



Model van de tweede generatie drijfveermetingen



Het model van RealDrives

De gedachte achter deze modellering is dat gedrag zich ontwikkelt in de spanning tussen wat mensen willen en datgene wat zij als omgeving percipiëren. De wil en de omgeving zijn in dit beeld twee tegengestelde krachten, als yin en yang: als de omgeving sterk is, kan de wil zich moeilijk manifesteren. Is de omgeving zwak, dan is er alle ruimte voor de mens om zijn wil middels zijn gedrag tot uiting te brengen. Bij een sterke omgeving is de druk op aanpassing dus groot.

De inhoud van de categorieën van RealDrives

	Mijn drijfveren <i>Ik streef naar ...</i>	Mijn omgeving <i>Ik zie mijn omgeving als vooral ...</i>	Mijn gedrag <i>Ik gedraag me ...</i>
Paars	geborgenheid Stabiliteit vertrouwdheid	een familie besloten vertrouwd	beschermend verbindend dienstbaar
Rood	domein daadkracht tempo	confronterend stevig impulsief	confronterend ongeduldig onverschrokken
Blauw	structuur rechtvaardigheid duidelijkheid	betrouwbaar gestructureerd vakbekwaam	loyaal gedisciplineerd ordenend
Oranje	resultaat status positie	ambitueus competitief doelgericht	doelgericht berekendend ambitueus
Groen	harmonie gezelligheid gelijkwaardigheid	mensgericht open communicatief	vriendelijk behulpzaam open
Geel	inzicht kennis vrijheid	onafhankelijk eigenzinnig zelfdenkend	analyserend kritisch toekomstgericht

Het nieuwe model blijft gebruikmaken van dezelfde drijfveercategorieën als het vorige, nu toegesneden op de categorieën drijfveren, omgeving en gedrag.

Het biedt niet alleen de mogelijkheid te zien hoe de spanning tussen de menselijke wil en zijn omgeving uitwerkt, ook kan de mate van aanpassing gemeten worden, kunnen taxaties worden gemaakt over de effectiviteit van gedrag, en ontstaat een beeld van de manier waarop iemand over zijn omgeving oordeelt. De verschillen tussen drijfveren en gedrag tonen de aanpassing, de verschillen tussen drijfveren en omgeving leiden tot een oordeel, en de verschillen tussen gedrag en omgeving leveren een beeld van de effectiviteit of de impact van het gedrag op.

Aanpassing, oordeel en effectiviteit

De eerste metingen leverden al direct opvallende resultaten op: ongeveer 80% van de testkandidaten vertoonde gedrag dat je op grond van hun drijfveren niet zou verwachten. Maar ook zagen we in de manier waarop mensen zich aanpassen direct effectieve en ineffectieve patronen. Wat te denken van een groep managers die heel verschillende drijfveren hebben, maar die in hun gedrag allemaal hun charismatische baas imiteerden? Of die groep jonge talenten die na twee jaar alle energie verloren hadden omdat zij zich volledig hadden aangepast aan de omgeving waarop zij juist een positieve invloed moesten hebben?

Wederom vult onze database zich met fascinerende data, die onze vermoedens bevestigen: in plaats van naar mensen te kijken als natuurwetenschappelijke verschijnselen met onveranderbare eigenschappen, is het juist en effectiever om de mens precies omgekeerd te zien: als een sociaal en adaptief wezen. Eigenlijk is het ook heel logisch: niet ons onveranderbare 'karakter' (wat dat ook zijn moge), maar juist ons aanpassingsvermogen is de essentie van ons mens-zijn en vormt de kern van ons succes. Denk maar eens na wat er zou gebeuren als niemand zich aanpaste.

In de opbouw van dit boek zullen wij het boven geschetste model volgen. Eerst gaan we uitvoerig in op drijfveren en hun werking in de menselijke geest, vervolgens gaan we in op de manier waarop mensen hun omgeving waarnemen en beoordelen, en tot slot gaan we naar het thema 'aanpassing en gedrag'.

In het tweede deel van dit boek gaan we in op de vraag hoe managers, adviseurs en coaches in hun werk gebruik kunnen maken van het inzicht in drijfveren.

DEEL I

De logica van willen, waarnemen en doen

Wat drijfveren in ons doen

Willen: wat wil je, wat drijft je?

'Man is a perpetual wanting animal.'

Abraham A. Maslow

Ieder mens wil wat, maar wat?

'Willen' is een lastig begrip. We willen verschillende dingen, en het liefst allemaal tegelijk. Maar helemaal chaotisch is het ook weer niet: mensen hebben wel vrij vaste wilspatronen. Zo kennen we elkaar ook: we kennen mensen als onverschrokken of als zekerheidszoeker, als mensenmens of als individualist. Om maar een paar categorieën te noemen.

Maar wat we willen is niet toevallig: we vinden sommige dingen belangrijker dan andere, en zo maken we ook onze keuzes. Daar liggen stabiele patronen onder. Die onderliggende patronen van de wil zijn door de tijd heen op verschillende manieren aangeduid. Soms wordt gesproken over 'waarden' (*values*), soms over 'behoeften' (*needs*) en soms over 'drijfveren' (*drives*). Wij zullen in dit boek het begrip drijfveren gebruiken.

Aan drijfveren is niets esoterisch. Ze zijn meetbaar, en ze zijn sterk verbonden met de dingen die we doen en voelen.

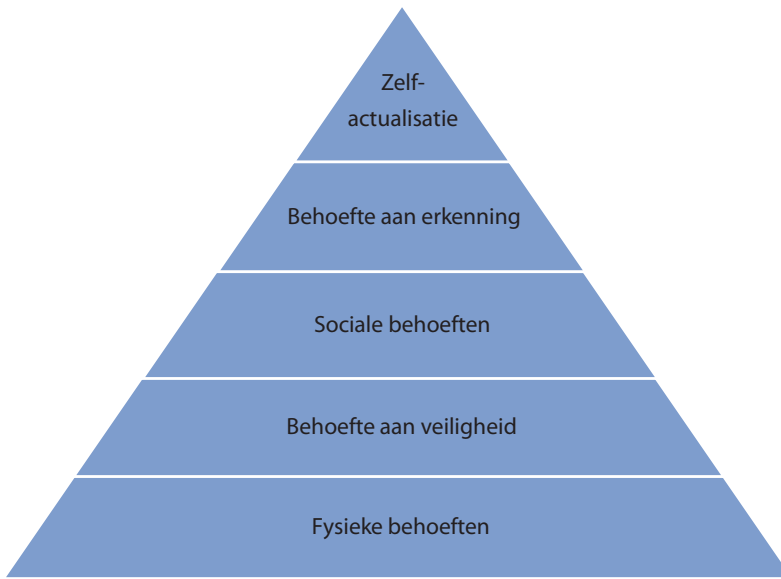
Ieder mens heeft een aantal dominante drijfveren, die elkaar soms aanvullen, maar ook met elkaar op gespannen voet kunnen staan. In het laatste geval is een mens een vat vol tegenstrijdigheden, steeds met zichzelf in discussie. Hoeveel zekerheid wil ik, hoeveel avontuur? Ben ik een groepsmens die harmonie en gelijkheid zoekt of een individualist die beter wil zijn dan anderen? Slechts twee voorbeelden van de herkenbare spanningen die ieder mens in zich heeft.

In feite is het zo dat ieder mens een aantal drijfveren heeft, zonder zich echt te realiseren dat die vaak met elkaar op gespannen voet staan. Zo vinden veel mensen dat ieder mens in principe gelijk is, maar ook dat zij zelf beter zouden moeten presteren dan anderen.

Wie iets van menselijk gedrag wil begrijpen, moet inzien dat menselijk gedrag niet alleen een reactie op de bestaande werkelijkheid is. De mens heeft immers een unieke trek: wij kunnen ons dingen voorstellen die niet bestaan. We reageren op de feiten om ons heen, maar we handelen ook om onze dromen te verwezenlijken. We willen iets in ons leven, we zijn gedreven. Onze drijfveren bepalen welke keuzes we maken in de omstandigheden waarin we verkeren. Maar omdat mensen heel verschillende drijfveren hebben, maken ze hun eigen keuzes, op hun eigen manier. Om maar een idee te geven: in dezelfde omstandigheden kiest de één voor zekerheid, de ander voor avontuur. Drijfveren verklaren het verschil.

Het concept van drijfveren is eeuwenoud. Plato dacht reeds dat mensen 'gedreven' werden door Eros, hun liefde voor het ware en het goede. Pas na de Tweede Wereldoorlog is er een systematisch beeld van drijfveren ontstaan, door het werk van de humanistische psychologie. Waar de psychologie tot op dat moment vooral georiënteerd was op het abnormale, stelden humanistische psychologen als Maslow een heel andere vraag: wat is eigenlijk normaal?

Al snel stelden zij vast dat er niet één universeel concept van normaliteit bestaat. Wat de ene mens als volstrekt normaal ervaart, beschouwt de andere als bijzonder vreemd. Voor Maslow was duidelijk dat de omstandigheden waarin een mens verkeert, grote invloed hebben op zijn gedrag. Wie amper iets te eten heeft, bevindt zich in een heel andere mentale staat dan wie het allemaal dik voor elkaar heeft. Zo construeerde Maslow zijn bekende motivatietheorie, die uitgaat van menselijke behoeften. In Maslows benadering zijn mensen gedreven om hun behoeften te vervullen, en vinden zij op ieder niveau van behoeftebevrediging weer nieuwe behoeften, telkens op een hoger niveau. Het begint met de basale fysiologische behoeften die voortvloeien uit honger, dorst, voortplantingsdrift, maar als de behoeften op dit niveau bevredigd zijn, komt het tweede niveau, waar de mens behoefte krijgt aan veiligheid, bescherming en orde. Vervolgens komen het derde niveau dat te maken heeft met sociale inbedding, en een vierde niveau waarop mensen sociale erkenning zoeken. Tot slot is er een niveau waarop op gestreefd wordt naar kennis en schoonheid, en naar zelfverwerkelijking.



De hiërarchie van menselijke behoeften naar Maslow

Door de jaren heen heeft Maslow verschillende 'piramides' gepresenteerd, maar de kern van de benadering is steeds gelijk gebleven: de mens zoekt behoeftebevrediging op een steeds hoger niveau. Op ieder niveau wordt de mens iets vrijer dan op het vorige, omdat hij steeds verder ontsnapt aan de druk van de omstandigheden. Evenals zijn inspirator Kurt Goldstein (1878-1965) zag Maslow dat mensen door tegenslagen in hun leven ook de omgekeerde weg kunnen bewandelen; wanneer verworvenheden van een hogere trede wegvallen, komen de 'lagere' behoeften weer centraal te staan. Goldstein was gefascineerd geraakt door soldaten die in de Eerste Wereldoorlog afschuwelijke verminkingen hadden opgelopen, maar er toch in slaagden het leven weer op te pakken.

In het onderzoek naar drijfveren is door Clare W. Graves (1914-1986) veel werk verricht. Graves, die geldt als een vertegenwoordiger van de mede door Maslow opgerichte stroming van de 'humanistische psychologie', begon zijn research door studenten te vragen wat zij eigenlijk normaal vonden. Al snel werd zichtbaar dat ook studenten, die in redelijk vergelijkbare omstandigheden verkeren, heel verschillende opvattingen vertoonden over normaliteit. In de eerste analyses kwam al boven water dat ongeveer de helft van de studenten het normaal vond om hun eigen wensen in het leven waar te maken, terwijl de andere helft het

juist normaal vond om de wensen van anderen centraal te stellen. De eerste groep was dus vooral gedreven om iets voor anderen te betekenen, terwijl de andere groep veel meer gedreven was de eigen wensen en dromen gestalte te geven. De groepen hadden, kort gezegd, verschillende drijfveren. Na uitvoerige research slaagde hij erin om op wetenschappelijk gevalideerde wijze verschillende drijfveren te onderscheiden die ook statistisch houdbaar bleken.

De zes drijfveren

Paars	De drijfveer die streeft naar vertrouwdeheid, veiligheid en geborgenheid. Sleutelwoorden: beslotenheid, eenheid, stabiliteit, veiligheid.
Rood	De drijfveer die streeft naar een eigen domein en snelheid en felheid geeft. Sleutelwoorden: snel, alert, confronterend, onverschrokken.
Blauw	De drijfveer die streeft naar orde en zekerheid. Sleutelwoorden: duidelijkheid, discipline, betrouwbaarheid, verantwoordelijkheid.
Oranje	De drijfveer die streeft naar resultaten en vooruitgang. Sleutelwoorden: ambitie, status, doelgerichtheid, flexibiliteit.
Groen	De drijfveer die de menselijke maat nastreeft en onderlinge harmonie vooropstelt. Sleutelwoorden: gelijkheid, openheid, spontaniteit, delen.
Geel	De drijfveer die streeft naar het verwerven van kennis en inzicht. Sleutelwoorden: begrip, consistentie, visie, toekomst.

Later wereldwijd onderzoek van Harvard-hoogleraren Lawrence en Nohria heeft het beeld nog eens bevestigd: we kunnen in elke cultuur universele menselijke drijfveren onderscheiden.

De drijfveren die Graves onderscheidde, functioneren als *mentale categorieën*, clusters van begrippen en emoties die ons gedrag verklaren. In bijlage I hebben we de theorie van Graves en iedere drijfveer beschreven, en er ook een illustratie van een ‘associatiewolk’ bij gezet.

Modern hersenonderzoek ondersteunt in toenemende mate de gedachte dat het menselijke brein geen rekenmachine is die objectieve feiten kan wegen en op basis daarvan beslissingen neemt. Het brein is veel meer een verzameling associatieve clusters. Zoals hoogleraar psychologie Drew Westen formuleert: ‘In wer-

kelijkheid bestaat ons brein uit reusachtige netwerken van neuronen (zenuwcellen) die gezamenlijk ons beeld van de wereld voortbrengen. Van belang zijn netwerken van associaties, pakketten gedachten, gevoelens, beelden en ideeën die in de loop van de tijd met elkaar verbonden zijn geraakt.' Zoals we zullen zien, bestaat elke drijfveer uit een cluster van associaties, gevoelens, beelden en ideeën.

Dat maakt de discussie over drijfveren ook altijd buitengewoon lastig, omdat een drijfveer moeilijk met één woord te duiden is. De Graves-navolgers Cowan en Beck hebben voor dit probleem een goede oplossing gevonden door elke waarde met een kleur aan te duiden. Elke kleur staat aldus voor een cluster van associaties, gevoelens, beelden en ideeën, die steeds meer reliëf krijgen naarmate men zich er beter in verdiept.

De anatomie van het willen: onze zes drijfveren

Belangrijk is dat geen mens slechts één drijfveer heeft. We willen dus verschillende dingen tegelijk, en dat maakt ons zulke complexe wezens. Iedere drijfveer heeft antwoorden op alle vragen in het leven, en dat leidt ertoe dat een mens dus ook in elke situatie moet kiezen welke drijfveer de belangrijkste is.

Bij volwassen mensen is het goed mogelijk om zes drijfveren te meten. Drijfveermetingen worden dan ook zowel in het bedrijfsleven als bij de overheid grootschalig uitgevoerd.

Voor de meeste mensen geldt dat één of twee drijfveren dominant zijn over de andere. Het denken, doen en voelen wordt dan in hoge mate door hun dominante drijfveren gestuurd.

Maar waarom zes drijfveren, en niet vijf, of een ander getal? Menselijke drijfveren kunnen verbonden worden aan de twee belangrijke onderscheiden. En die maken dat we zes mentale categorieën kunnen onderscheiden.

In de eerste plaats is er een belangrijk onderscheid in de manieren waarop mensen informatie verwerken. Het menselijk brein kan elk signaal op drie manieren verwerken: rationeel, gevoelsmatig en impulsief. De rationele verwerking probeert verschijnselen te verklaren in termen van oorzaak en gevolg, de gevoels-

matige verwerking leidt tot een gevoel, de impulsieve benadering werkt vanuit het ego en stelt zich de vraag ‘Wat betekent dit voor mij?’ Op de betekenis van deze verschillende manieren van informatieverwerking komen wij verderop in dit boek terug, maar zoals in het onderstaande schema duidelijk wordt, zijn de blauwe en gele drijfveer verbonden met de ratio, de paarse en groene drijfveer verbonden met het gevoel, en de rode en oranje drijfveer verbonden met ego en impuls.

De quick & dirty drijfverentest

Als je nog nooit een drijfverentest gedaan hebt, is dit boek prettiger om te lezen als je deze quick & dirty drijfverentest doet. De test werkt als volgt: kies uit de zes mogelijkheden hieronder de drie dingen die je in je werk het belangrijkste vindt. Probeer er vervolgens een volgorde aan te geven: welke is voor mij nu de belangrijkste? Onthoud de volgorde en de bijpassende kleuren bij het lezen van dit boek. Denk eraan, de vragen in deze drijfverentest zijn erop gericht om je drijfveren op het werk te achterhalen. Het kan heel goed dat je in je privéleven een ander drijfveerpatroon hanteert. Daarover lees je later meer.



Als er één ding belangrijk is in een mensenhoofd, dan is het wel het *willen*. Het ware wezen van de mens is zijn wil, zei Schopenhauer. Je bent wat je wilt.

In *Drijfveren* leggen de auteurs uit dat er tussen wat mensen *willen* en wat ze *doen* vaak een groot verschil zit. Dat verschil ontstaat door aanpassing en dat doen mensen meestal heel knap, maar soms ook erg onhandig. Aanpassing is comfortabel omdat de sociale druk wegvalt, maar tegelijkertijd oncomfortabel omdat de eigen wil wordt onderdrukt.

Dit boek is geschreven voor wie iets wil begrijpen van zijn eigen drijfveren, maar ook voor managers, adviseurs en coaches. Want wie begrijpt hoe de drijfveren van anderen werken, kan beter sturen en beïnvloeden. Drijfveren zijn meetbaar, en ze zijn sterk verbonden met de dingen die we doen en voelen.

Wie de Quick & Dirty Drijfverentest uit dit boek maakt, kan heel wat over zichzelf en anderen leren.

Hans Versnel en Machiel Koppenol zijn instrumentmakers. Zij ontwikkelden onder andere Management Drives en RealDrives, meetinstrumenten voor het meten van drijfveren en organisatieculturen. In dit boek delen zij de kennis die is opgebouwd uit drijfveermetingen van meer dan honderduizend mensen



boomuitgeversamsterdam.nl
coachlink.nl