

# MOTIVATIE 3.0

## DE EIGENTIJDSE DRIVE VAN MENSEN



### 1. De 'drive' van mensen

Wat maakt de mensen en organisaties buitengewoon presteren? Hoe komt het dat mensen in organisatieverband tot grootse prestaties komen? Wat maakt dat mensen bereid zijn zoveel energie aan een organisatie te geven dat zij op topniveau kunnen presteren? Dat zij de energie kunnen opbrengen om de *extra mile* gaan? Hoe komt het dat sommige mensen en teams denken de wereld aan te kunnen, terwijl anderen bij de geringste tegenslag het hoofd in de schoot laten vallen? Het lijkt magie, maar het is het niet.

De verleiding is groot om een goedlopende organisatie te vergelijken met een machine of een klok: allemaal goed op elkaar afgestemde radertje die gezamenlijk een betrouwbare prestatie leveren. We noemen dat de 'droom van de machine': de droom van menig manager. Een hiermee samenhangende vergelijking is die van de 'wortel en de stok'. Het voorhouden van een wortel in de vorm van beloningen is iets waar managers de hand niet voor omdraaien. Ook zijn ze bedreven in het toepassen van de stok: een stevig gesprek als het fout is gegaan, het opschudden van de boel en het elimineren van ondermaats presterende medewerkers is op de werkvloer aan de orde van de dag.

Beide vergelijkingen gaan voorbij aan de werkelijkheid. Er bestaat steeds minder werk dat met zuivere routine moet worden uitgevoerd. Machines en computers hebben veel van het werk van de mens overgenomen. Het werk dat resteert, is steeds moeilijker voor te schrijven en vraagt steeds meer flexibiliteit, improvisatie en invoelingsvermogen. Het is niet langer *one best way*. Anders dan radertjes kunnen mensen leren en flexibel inspelen op uiteenlopende situaties. En dat is ook hard nodig in een dynamische wereld.

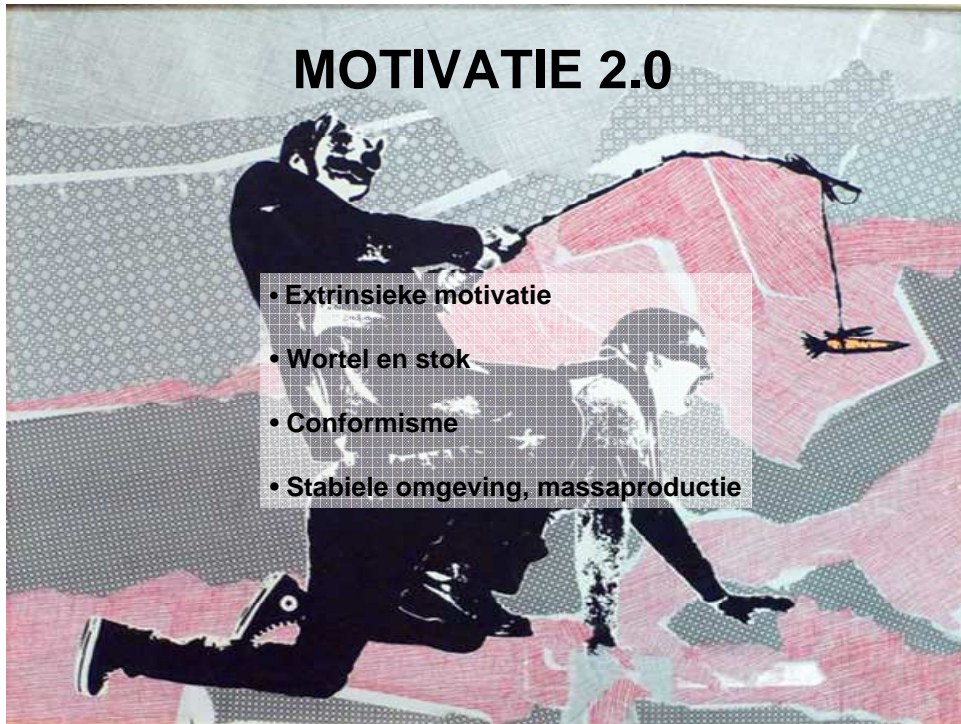
De trend is onomkeerbaar: steeds meer wordt er van medewerkers gevraagd dat zij zelfstandig oordelen en handelen. Medewerkers zijn niet langer radertjes in een machine zijn, maar mensen met eigen drijfveren, voorkeuren en stijlen. Dit is in essentie misschien wel de grootste uitdaging voor management in de 21<sup>ste</sup> eeuw: waarin de machineorganisatie nog in stilte werd verondersteld dat mensen zich aanpassen aan de organisatie, moeten organisaties zich nu aan mensen aanpassen en omstandigheden creëren waarin zij optimaal kunnen functioneren.

## 2. Motivatie 3.0

Om een computer goed te laten functioneren, is een adequaat besturingssysteem vereist. Dit zorgt zowel voor het opstarten als voor een soepele afstemming van de verschillende functionaliteiten en taken. Omdat deze voortdurend veranderen, heb je zo nu en dan een 'upgrade' of zelfs een geheel nieuw besturingssysteem nodig. Hetzelfde geldt eigenlijk ook voor mensen. Ook hun reilen en zeilen wordt bepaald door het motivatiesysteem waarover zij beschikken. Dit systeem reguleert het enthousiasme en de gedrevenheid waarmee mensen bepaalde doelen nastreven en taken verrichten. Doordat wij in een alsmaar complexer en dynamischer omgeving opereren, dreigt ons bestaande motivatiesysteem 'outdated' te raken. Dit is althans de stelling die door de Amerikaanse bestsellerauteur Daniel Pink wordt verkondigd. In diens zojuist verschenen boek 'Drive' zet hij uiteen hoe de moderne mens geleidelijk in de greep kwam van het systeem dat hij aanduidt als 'Motivatie 2.0'. Dit was de sterk verbeterde versie van het eerdere 'Motivatie 1.0' dat vooral gericht was op het genereren van primaire impulsen ('vechten of vluchten') om in een vijandige omgeving te overleven.

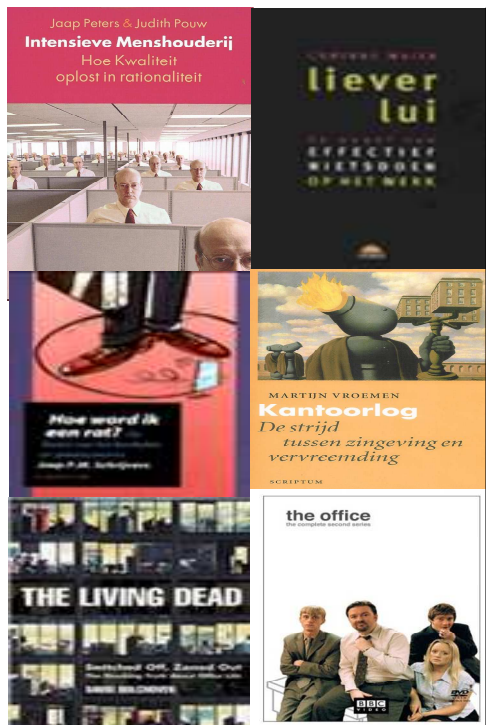


Motivatie 2.0 leunt sterk op het eerder genoemde denkbeeld van de machineorganisatie. De logica van de machineorganisatie zegt dat mensen een hekel hebben aan hun werk en dus voortdurend onder druk gehouden moeten worden. Instructie en controle, alsmede belonen en straffen zijn de belangrijkste mechanismen van dit motivatiesysteem.



'Motivatie 2.0' was bruikbaar in het industriële tijdperk van massaproductie en routinematige taken. Maar in de huidige context, waarin van medewerkers zelfstandigheid, vakmanschap en creativiteit worden gevraagd, voldoet het niet langer. De gevolgen hiervan zijn zichtbaar afnemende medewerkertevredenheid, dalende betrokkenheid en energieverlies.





## Plezier in het werk

2001: 7,05  
2006: 6,72  
2008: 6,45

## Betrokkenheid

20% - 25% GEHEEL NIET

## Bored at work

25% valt in slaap  
35% verkeert in slumertoestand



# ENERGIEZONES

## KWANTITEIT

KWALITEIT

-	+						
+	<table border="1"> <tr> <td> <p><b>COMFORTZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen sense of urgency</li> <li>• Handhaven status quo</li> <li>• Defensief, vermijding</li> </ul> </td> <td> <p><b>PRODUCTIEVE ZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heldere richting</li> <li>• Langetermijn oriëntatie</li> <li>• Zelfbewust, energiek</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">-</td> <td> <table border="1"> <tr> <td> <p><b>ZOMBIE ZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiatiefloos</li> <li>• Negatieve gevoelens</li> <li>• Slachtoffergedrag, droef-toeteren</li> </ul> </td> <td> <p><b>HYPER ZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanente hectiek</li> <li>• Kortetermijn oriëntatie</li> <li>• Tijddruk: stress, zappen</li> </ul> </td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	<p><b>COMFORTZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen sense of urgency</li> <li>• Handhaven status quo</li> <li>• Defensief, vermijding</li> </ul>	<p><b>PRODUCTIEVE ZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heldere richting</li> <li>• Langetermijn oriëntatie</li> <li>• Zelfbewust, energiek</li> </ul>	-	<table border="1"> <tr> <td> <p><b>ZOMBIE ZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiatiefloos</li> <li>• Negatieve gevoelens</li> <li>• Slachtoffergedrag, droef-toeteren</li> </ul> </td> <td> <p><b>HYPER ZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanente hectiek</li> <li>• Kortetermijn oriëntatie</li> <li>• Tijddruk: stress, zappen</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p><b>ZOMBIE ZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiatiefloos</li> <li>• Negatieve gevoelens</li> <li>• Slachtoffergedrag, droef-toeteren</li> </ul>	<p><b>HYPER ZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanente hectiek</li> <li>• Kortetermijn oriëntatie</li> <li>• Tijddruk: stress, zappen</li> </ul>
<p><b>COMFORTZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen sense of urgency</li> <li>• Handhaven status quo</li> <li>• Defensief, vermijding</li> </ul>	<p><b>PRODUCTIEVE ZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heldere richting</li> <li>• Langetermijn oriëntatie</li> <li>• Zelfbewust, energiek</li> </ul>						
-	<table border="1"> <tr> <td> <p><b>ZOMBIE ZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiatiefloos</li> <li>• Negatieve gevoelens</li> <li>• Slachtoffergedrag, droef-toeteren</li> </ul> </td> <td> <p><b>HYPER ZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanente hectiek</li> <li>• Kortetermijn oriëntatie</li> <li>• Tijddruk: stress, zappen</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p><b>ZOMBIE ZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiatiefloos</li> <li>• Negatieve gevoelens</li> <li>• Slachtoffergedrag, droef-toeteren</li> </ul>	<p><b>HYPER ZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanente hectiek</li> <li>• Kortetermijn oriëntatie</li> <li>• Tijddruk: stress, zappen</li> </ul>				
<p><b>ZOMBIE ZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiatiefloos</li> <li>• Negatieve gevoelens</li> <li>• Slachtoffergedrag, droef-toeteren</li> </ul>	<p><b>HYPER ZONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanente hectiek</li> <li>• Kortetermijn oriëntatie</li> <li>• Tijddruk: stress, zappen</li> </ul>						



# ENERGIEZONES



Alle pogingen om het verouderde systeem via kunstgrepen in de lucht te houden, zijn volgens Pink verspilde moeite. Sterker nog, het systeem is niet alleen weinig adequaat, het sorteert ook steeds vaker averechtse effecten. In plaats van de prestaties te bevorderen, leidt het juist tot verminderde output. De oorzaken hiervan zijn de volgende. In de eerste plaats is het zo, dat de angst voor straf mensen doorgaans minder creatief en hulpvaardig maakt. In de tweede plaats worden wij bij het oplossen van complexere vraagstukken met het merkwaardige verschijnsel geconfronteerd, dat betaling er juist toe leidt dat mensen de motivatie verliezen en minder gaan presteren. Althans, dit blijkt al tal van experimenten: geef mensen geld en ze doen minder. Iets om je hoofd over te breken in de discussie over bonussen, maar dit terzijde. In de derde plaats heeft het averechts effect van 'Motivatie 2.0' te maken met het feit dat steevast tot gedragingen leidt die wij eigenlijk niet willen. Door de fixatie op de realisatie van doelen hebben mensen nog slechts oog voor de korte termijn. Door het najagen van bonussen ontstaat een explosie van oneigenlijk en onethisch gedrag: klanten worden producten aangesmeerd die zij niet nodig hebben, managers gaan over tot creatief boekhouden en sporters spuiten hun lijf vol met stimulerende middelen. Ook manifesteren zich allerlei verslavingsverschijnselen. Uit hersenscans blijkt dat het toekennen van beloningen dezelfde chemische processen in ons brein in gang zet als bij het toedienen van een heroïneshot of gokken aan de roulettetafel het geval is.

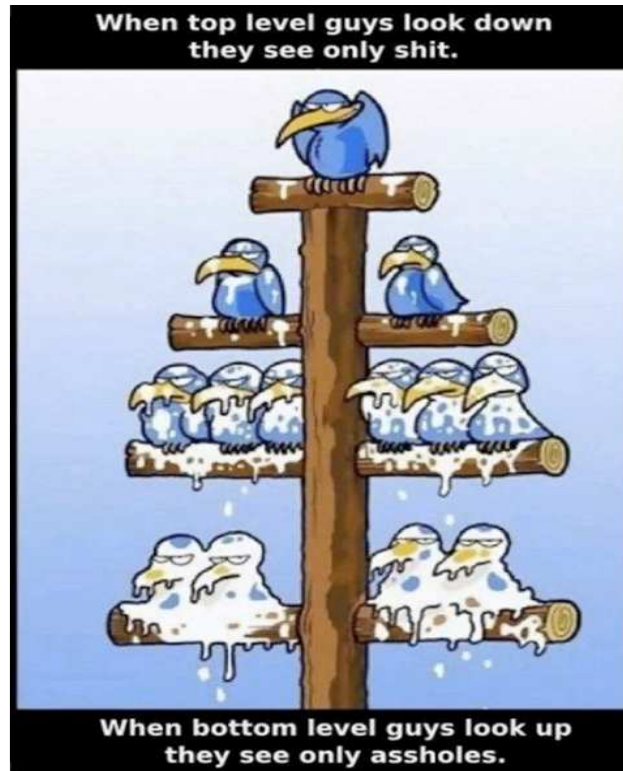


In plaats van ons te bekommeren om het inmiddels verouderde motivatiesysteem, kunnen wij ons volgens Pink beter richten op een nieuwe variant: 'Motivatie 3.0'. Het gaat in dit nieuwe motivatiesysteem niet primair om het toedienen van externe prikkels, maar om het mobiliseren van de passies en sterkten van mensen, het ontdekken van betekenisvolle doelen en om het stimuleren van vakmanschap en perfectie. In plaats van het toedienen van externe prikkels draait het bij 'Motivatie 3.0' om 'intrinsieke motivatie'. In plaats van te commanderen en controleren, gaat het om luisteren en stimuleren.



### 3. Mensen zijn verschillend

Een lastig probleem bij het luisteren naar en stimuleren van mensen is dat ze verschillend zijn. Mensen hebben om te beginnen verschillende posities waardoor zij de werkelijkheid anders zien. Vanaf de top van de organisatie ziet de organisatie er anders uit dan vanaf de werkvloer (zie plaatje).



Daarnaast hebben mensen verschillende waarden en normen waardoor ze dezelfde feiten heel anders beoordelen en waardoor zijn zich ook zeer verschillend gedragen. Zekerheidszoekers en avonturiers, conformisten en zelfstandigen, denkers en doeners – ze hebben vaak heel andere opvattingen en gedragen zich op heel eigenwijze. Wat voor de één als positief wordt gewaardeerd, wordt door de ander negatief geïnterpreteerd. Wat voor de één een uitdaging vormt, is voor de ander een bron van frustratie. Wat de één een detail is, is voor de ander de essentie.

Onderscheid in waarden en normen hangen nauw samen met verschillen in achterliggende drijfveren. Ieder mens is op een of andere manier gedreven. Het begrip 'drijfveer' verwijst naar feit dat mensen uit eigen beweging in beweging komen. Mensen doen dat automatisch. Ze moeten bewegen, ze kunnen het niet laten. In ieder mens zit een soort zelfgegenereerde energie, een soort oerdrift om dingen te ondernemen. Drijfveren vormen als het ware een filter tussen alles wat je kunt en datgene waaraan je daadwerkelijk geneigd bent om je energie aan te spenderen. Drijfveren geven richting aan je vermogens.

Een drijfveer kan gezien worden als de wens om discrepanties tussen wens en werkelijkheid op te heffen. Het waargenomen gebrek werkt dan als een prikkel die een actie uitlokt. Iedereen herkent het verschijnsel dat sommige mensen niet

tegen chaos kunnen en altijd direct orde gaan creëren. Je zou kunnen zeggen: zo iemand heeft de drijfveer om orde te scheppen. Maar niet iedereen heeft dat: velen kunnen uitstekend met een bepaalde mate van chaos leven. Zij stellen andere dingen voorop, prettige relaties of het halen van resultaten. Kennelijk hanteren deze mensen andere waarden en dus andere drijfveren. Waarden functioneren als mentale categorieën: clusters van begrippen en emoties die ons gedrag verklaren. Elke waarde bestaat uit een cluster van associaties, gevoelens, beelden en ideeën. Waarden zijn nauw – maar zeker niet altijd één op één – verbonden met enerzijds drijfveren en anderzijds met gedrag en prestaties.

#### 4. Vier fundamentele drijfveren

Waarom worden mensen gedreven? Oftewel, welke drijfveerpatronen kunnen wij onderscheiden? En waar komen deze vandaan? Paul Lawrence en Nitin Nohria, beide afkomstig van Harvard, hebben hierover een fascinerend boek geschreven: 'Driven – How Human Nature Shapes Our Choices'. Op basis van antropologisch, biologisch en neurologisch onderzoek komen zij tot de slotsom dat het menselijk brein de optelsom is van vier universele drijfveren. Deze drijfveren zijn op verschillende momenten van de menselijke evolutie ontstaan. Ze werken op elkaar in, maar zijn niet tot elkaar te herleiden. Er is geen sprake van een wetmatige hiërarchie van 'lagere' en 'hogere' drijfveren, zoals de psycholoog Abraham Maslow in de jaren vijftig heeft gesteld. Alle drijfveren kennen positieve én negatieve kanten. In samenhang geven zij mensen de mogelijkheid om tot buitengewone prestaties te komen.



## 4 BRAIN DRIVE

- Er is sprake van vier universele drijfveren
- Ze zijn op verschillende momenten in de menselijke evolutie ontstaan.
- De vier drijfveren werken op elkaar in, maar functioneren onafhankelijk van elkaar.
- De vier drijfveren zijn niet te herleiden tot een onderliggende drijfveer (geen piramide!).
- In samenhang geven de vier drijfveren mensen de mogelijkheid om ongekende resultaten te behalen

De vier drijfveren, kunnen als volgt benoemd worden:

## **Verdedigen**

Voor het overleven van de menselijke soort is het vanouds belangrijk geweest om in een vijandige omgeving te overleven. Dit betekende, dat mensen van meet af aan zijn uitgerust met de drijfveer om zich te verdedigen. Het creëren van orde en regelmaat, het scheppen van logistieke systemen en van instituties om datgene wat mensen en samenlevingen dierbaar is te verdedigen, behoren tot de middelen die hiertoe worden ingezet.



## **Verwerven**

Een tweede, hiermee weliswaar samenhangende, maar verder onafhankelijk functionerende drijfveer is gericht op verwerving. Het gaat hier primair om het jagen op en binnenhalen van materiële rijkdommen, maar ook om het verwerven van status of roem.

## VERWERVEN

- Van materiële goederen, status, ervaringen, ideeën
- Drijfveer is gericht op realiseren van ambities, het leveren van prestaties, het verbeteren van positie
- Hoofdmotief: strijd
- Allergie: ondermijnend gedrag, stilstand
- Denken in termen van competitie: kansen, uitdagingen, bedreigingen
- Basisemoties: passie en jaloezie
- Zichtbare uitingsvormen: energiek, aanvallend, pragmatisch
- Reacties bij crisis: activisme, aanval is beste verdediging
- Zwarte kant: grenzeloos, meedogenloos

## Verbinden

De derde drijfveer heeft betrekking op het realiseren van menselijke verbindingen. De mens is een groepsdier. Ook al hebben zij daar niet direct baat bij, mensen gaan van nature relaties met anderen aan. Deze drijfveer is vooral gericht op zaken als zorgzaamheid, hulpvaardigheid en harmonie.

## VERBINDEN

- Ingebouwde menselijke neiging om relaties met anderen aan te gaan
- Drijfveer is gericht op samenwerking, vriendschap, liefde
- Hoofdmotief: erbij horen, acceptatie
- Allergie: gevoelens van afwijzing, egoïsme
- Archetypes: de heilige, gewone jongen/meisje, de verzorger, de partner
- Denken in termen van menselijke maat, vertrouwen, zorg, moraal
- Zichtbare uitingsvormen: groep, inleven, dialoog, delen
- Reacties bij crisis: overleggen, elkaar helpen steun zoeken
- Zwarte kant: 'wij' vs. 'zij'

## Verzinnen (leren)

De vierde en laatste drijfveer heeft betrekking op het verzinnen van theorieën of van nieuwe mogelijkheden. Evolutionair gezien is deze drijfveer als laatste ten tonele verschenen. Het is dan ook de meest complexe drijfveer waarover mensen beschikken.



## 5. Drijfveren en waarden

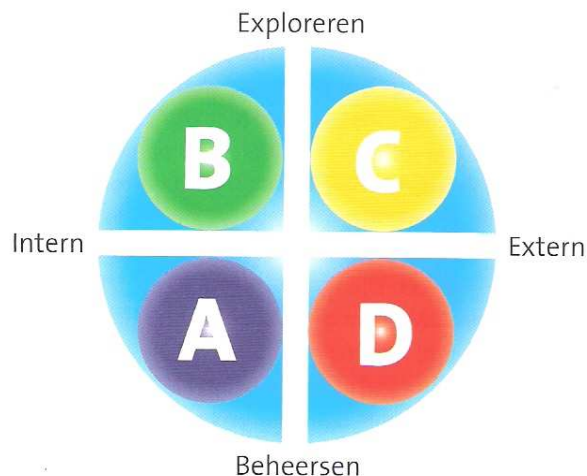
### 5.1. Algemeen

Drijfveren hangen nauw samen met waarden. Volgens sommigen zijn drijfveren en waarden zelfs identiek, maar dat is te kort door de bocht. Drijfveren zijn nauw verbonden met het fysieke functioneren van ons brein. Het zijn basale krachten, die zich aan ons bewustzijn onttrekken. Een waarde is al datgene wat mensen positief waarderen en belangrijk vinden. Waarden geven slechts aan wat mensen positief waarderen. Drijfveren verwijzen naar de krachten waardoor mensen worden voortgedreven. Drijfveren en waarden zijn niet hetzelfde, maar ze hangen wel nauw samen. Drijfveren geven ons een globale kracht en richting, die door de meer selectieve waarden verder wordt gefocust. Waarden werken dan ook in zekere zin als een prisma.

Dit laatste wordt onderstreept door de grote overeenkomst tussen het eerdergenoemde 'drijfverenmodel' van Lawrence en Nohria en het 'concurrerend waardenmodel' van Robert Quinn. Voor degenen die het model niet kennen, geef ik eerst een korte toelichting. Het 'concurrerend waardenmodel' bestaat uit twee dimensies:

- Externe versus interne oriëntatie: deze dimensie heeft betrekking op de basisfuncties van iedere cultuur, namelijk het overleven in de externe omgeving en de interne integratie. Al naar gelang die keuzes die een groep of organisatie maakt, ligt het accent meer op de externe dan wel op de interne oriëntatie.
- Exploreren versus beheersen: de tweede dimensie heeft te maken met de vraag hoe mensen in het leven staan. Willen zij grenzen verkennen en vernieuwen? Of streven zij naar beheersing, berekening en ordening?

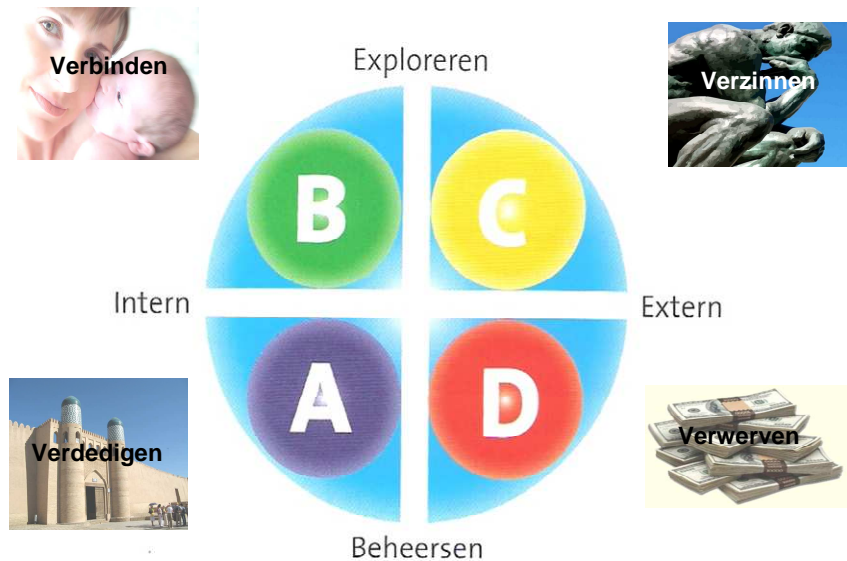
Aan elkaar gerelateerd, leveren de twee dimensies een model op waarin vier verschillende cultuurtypen kunnen worden onderscheiden:



De vier cultuurtypen hebben elk een letter gekregen: de A staat voor 'Analytische cultuur' de B voor een 'cultuur van Betrokkenheid', de C voor 'Creatieve cultuur' en de D staat voor een 'cultuur van Daadkracht'.

Kijkend naar de relatie tussen de vier drijfveren en de vier waardensystemen, komen wij tot de volgende invulling:

## CONCURREREND WAARDENMODEL



### 5.2. Verbindingen tussen drijfveren en waarden

Ik zal de verschillende combinaties kort toelichten.

#### **Verdedigen en A-cultuur**

Streven naar orde en zekerheid staan centraal. Indien zij aan haar lot wordt overgelaten, is de wereld een gevaarlijke chaos die dus maar beter geordend kan worden. Volgens deze drive en cultuur moet je voor een bepaald systeem kiezen, waarin je volgens vaste regels aan het werk gaat. Het regelsysteem is objectief kenbaar en geldt voor iedereen. De kern rust in de gedachte dat individuen een bijdrage moeten leveren binnen een door iedereen geaccepteerde structuur. Het is niet de bedoeling dat mensen zaken naar eigen inzicht regelen, want dan gaat het fout. Als iedereen de regels en procedures volgt, wordt het proces stabiel en voorspelbaar.

Helderheid, ordening en symmetrie geven A rust. Slordigheden en rommel activeren A meteen. De combinatie van rationaliteit en zekerheid maakt dat A zaken precies wil weten en oog heeft voor detail. A werkt graag op betrouwbare wijze samen en vindt het prettig om te weten hoe de schakels in het proces in elkaar grijpen. Vaak wordt beweerd dat A dol is op regeltjes. Dat is niet zo: regels zijn middel om te realiseren wat écht centraal staat: zekerheid en betrouwbaarheid. Voor A is de concrete werkelijkheid altijd het belangrijkste uitgangspunt. A mensen zijn geen dromers, maar zijn steeds krachtig verbonden met de bestaande realiteit.

#### **Verbinden en B-cultuur**

Streven naar vertrouwdheid, geborgenheid en samenwerking staan centraal. In vroegere tijden ging het erom dicht bij familie en bloedverwanten te blijven. Om

vaste momenten en rituelen te scheppen. Om verbondenheid te zijn met de natuur. Verbinden is de drijfveer die ons doet begrijpen dat wij slechts één generatie in een lange 'chain of being' zijn. Deze drijfveer zoekt verbinding tussen de mens en zijn onvervreemdbare wortels: familie, traditie, geboortegrond. Dit verbinding heeft altijd iets mythisch. De bijpassende elementen zijn vaak moeilijk met woorden te duiden, maar voor het gevoel zijn ze volkomen duidelijk. Het gaat om dingen die maken dat wij ons thuis voelen. Gaat om creëren van vertrouwen, continuïteit door middel van rituelen. In de meer eigentijdse variant gaat de B-cultuur ervan uit dat mensen fundamenteel gelijkwaardig zijn. Deze cultuur stelt niet het eigen individu, maar de ander centraal. Medemenselijkheid is een deugd. De menselijke maat is alles. De norm is dat mensen horen bij te dragen aan een prettig, sociaal samenleven. Het creëren van afstand en ongelijkheid een zonde. Macht en competitie maakt ongelijk, hiërarchie creëert afstand. Tussen mensen wordt uitvoerig en met veel emotie gecommuniceerd. Communicatie wordt vaak aangewezen als de oorzaak en de oplossing van problemen. Men staat principieel open voor iedereen, maar is ook kritisch. Men voelt zich in principe vrij om een andere sociale omgeving te kiezen als het gevoel bestaat dat de aansluiting tussen hem en de omgeving niet goed is.

### **Verzinnen en C-cultuur**

Streven naar vrije ruimte om zelfstandig te kunnen denken en nieuwe dingen te verzinnen, staat centraal. Gaat om het bevredigen van nieuwsgierigheid, het begrijpen van de wereld en het zoeken naar nog niet ontdekte mogelijkheden. De wereld wordt gezien als een complexe puzzel en de morele norm is dat mensen moeten handelen vanuit begrip van zaken. Het klakkeloos aannemen van allerlei ideeën is slecht en zelfs gevaarlijk. Kritische afstand is geboden en mag mensen niet ontnomen worden. Mensen die vanuit deze drijfveer handelen, zijn kritisch en handelen pas wanne zij de zaken echt begrepen hebben. Ze zijn op de lange termijn georiënteerd. Zij geloven niet in gelijkwaardigheid en participatieve processen om tot betere en nieuwe inzichten te komen. Men wil in vrijheid en los van ideologie tot nieuwe inzichten komen. Deze srijfveer heeft dan ook sterk individuele trekken. Juist deze individuele en intellectuele instelling leidt tot de existentiële eenzaamheid zoals Sartre die zo treffend heeft beschreven. Geen hogere macht geeft zin aan het leven. Het is aan de mens zelf om die zin te vinden. We zijn veroordeeld tot onze vrijheid.

### **Verwerven en D-cultuur**

Oorspronkelijk leefde men vanuit deze drive in een wereld waarin niets zeker is en waarin alles steeds weer opnieuw verdedigd moet worden. Gaat om instinctief operen. Macht, kracht, instinct zijn logisch met elkaar verbonden en staan in schril contrast met vertrouwen, liefde en gevoelsmatige informatieverwerking van de drijfveer tot verbinding. Vanuit de drijfveer van verwerven vecht ieder voor zijn eigen plek, is prooi of roofdier. Men reageert dan ook impulsief en weet hoe macht werkt. Hier geldt de logica van Machiavelli's 'Il Principe'.

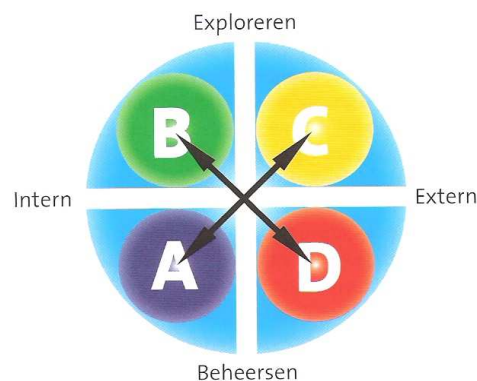
Hoewel er zeker nog samenlevingen (of delen daarvan) zijn waar de bovengenoemde drive domineert, heeft zij in deze tijd de meeste van haar scherpe kanten verloren. Het gaat nu meer om een competitie drive. Om winnaarmentaliteit. Om economisch vernuft, en eigenzinnigheid in het realiseren

van zelfgekozen doelen. De wereld geldt als een universum vol met kansen om de eigen positie te verbeteren als je je daar tenminste voor inzet. Je moet altijd alert zijn, je kansen grijpen als het moment daar is, met een scherp oog op de resultaten. Er is hier sprake van een individuele drijfveer om grenzen te verkennen en dingen te ondernemen. Vanuit deze drijfveer bezien, kan zich het leven niet voorstellen zonder doel. Doelen en resultaten staan centraal in het denken en daar wordt het ego aan verbonden. Maar ook aan de waardering die men voor doelrealisatie krijgt.

### 5.3. Tegenstellingen

Het 'concurrerend waardenmodel' gaat verder dan het benoemen van vier cultuurtypen. Het stelt ook dat iedere cultuur positieve, maar ook negatieve kanten heeft. Die negatieve kanten komen met name tot uiting wanneer een bepaald cultuurtype de overhand krijgt en niet langer in balans wordt gehouden door andere cultuurtypen.

Tenslotte stelt het concurrerend waardenmodel dat met name op de diagonale assen spanningen tussen culturen zullen ontstaan:



Gezien het karakter van elke cultuur zijn deze spanningen ook logisch: de sterk analytisch gerichte A-cultuur wil dingen zoveel mogelijk ordenen en regelen, terwijl de op creativiteit en vernieuwing gerichte C-cultuur de regels juist wil doorbreken. En mensen die zich in de B-cultuur thuis voelen en die streven naar samenwerking en communicatie, zullen het moeilijk hebben met actiegerichte en individualistisch ingestelde managers die meer affiniteit hebben met de D-cultuur. Men kan deze spanningen tot een productief evenwicht brengen door in te spelen op verschillende levenscycli van een bedrijf (per levenscyclus worden andere cultuurtypen gevraagd), door in te spelen op de verschillende culturele eisen die branches of situaties stellen of door meer generiek te streven naar een strategie van 'verzoening' waarbij culturele diversiteit als uitgangspunt van dagelijks handelen wordt genomen.

## 6. Drijfveren, doelen en omgeving

Op welke wijze en in hoeverre bepalen drijfveren en waarden ons gedrag? Over deze vraag hebben onderzoekers de afgelopen twee eeuwen heel wat afgesteggeld. Tegenover de visie van Sigmund Freud, waarin mensen enerzijds gedreven worden door drijfveren of instincten en anderzijds in de regulerende greep zijn van waarden en normen, staat de visie van wetenschappers die erop wijzen dat mensen juist een intrinsiek vermogen hebben om hun leven in eigen hand te nemen. Om hun eigen doelen te stellen, zelfstandig keuzes te maken en aan hun persoonlijke groei te werken. Een voorbeeld van dit laatste is de 'zelfbeschikkingstheorie' ('Selfdetermination Theory: SDT') van de psychologen Edward Deci en Richard Ryan. Deze theorie vertrekt vanuit de veronderstelling dat mensen van nature zijn ingesteld op het in handen nemen van het eigen lot. Mensen zijn actieve wezens die een aangeboren neiging hebben om te kiezen, grenzen te verleggen en te groeien. Mensen hoeven hiertoe niet van buitenaf gestimuleerd te worden. Ze doen het vanzelf. Mensen zijn gericht op dingen die ze interessant en belangrijk vinden. Met andere woorden, ze zijn 'intrinsiek gemotiveerd': ze stellen hun eigen doelen en gaan er uit zichzelf toe over om deze te realiseren.

Zonder af te dingen op de aantrekkelijkheid van het zojuist geschetste mensbeeld, moeten wij twee zaken niet uit het oog verliezen. Het eerste is dat mensen niet alleen een aangeboren neiging tot autonomie en groei bezitten, maar ook een natuurlijke hang naar aanpassing en zekerheid etaleren. Gezien het eerder behandelde drijfverenmodel is dat ook begrijpelijk: mensen zijn zowel in staat om nieuwe dingen te verwerven en te verzinnen, als ook om het bestaande te verdedigen en zich met anderen te verbinden. Als een individu omringt wordt door enthousiaste, gedreven mensen, dan is de kans groot dat hij of zij daardoor aangestoken wordt. Het omgekeerde is evenzeer waar; wie terecht komt in een lusteloze en negatieve werkomgeving – een zogeheten 'zombiezone' – heeft grote kans daarin meegetrokken te worden. We raken hier aan wat in de psychologie wordt aangeduid als 'conformity': mensen neigen ertoe, zich aan te passen aan de stijl en opvattingen van de meerderheid. De mens is als sociaal dier uiterst sensitief als het gaat om afwijkend gedrag. Met zijn uit de jaren vijftig stammende experimenten toonde Asch aan dat zelfs bij de meest eenvoudige vraagstellingen ('welke van deze drie lijnen is de langste?') meer dan driekwart van de mensen antwoorden geeft die evident onjuist zijn, maar wel overeenkomen met de eerdere antwoorden van anderen (voor interessante film hierover zie <http://www.youtube.com/watch?v=TYIh4MkcfJA>) Uit recent onderzoek naar de werking van hersenen in processen van aanpassing blijkt dat het brein alarmsignalen afgeeft bij waarneming van afwijking tussen groep en individu.

Daarmee is niet gezegd dat mensen en groepen volledig worden bepaald door hun omgeving. Mensen binnen en buiten de groep kunnen grote invloed hebben op wat de groep als goed en fout ziet. Daarmee is verworven status of natuurlijk charisma – een mooi woord voor de combinatie van 'gedreven' en 'doelbewust' – nodig. In het bekende voorbeeld van de vismarkt in Seattle ('Fish!') treffen we een mooi voorbeeld aan van de manier waarop gedreven en doelbewuste individuen een groepsnorm creëren, die het mogelijk maakt om zelfs vervelend werk plezierig te maken. De marktlui weten dat hun werk zwaar, vies en koud is, maar zij hanteren de code om het elkaar en hun klanten zo plezierig mogelijk te maken.

Om een lang verhaal kort te maken: het menselijk gedrag is de resultante van relaties tussen natuurlijke drijfveren, eigen en/of door de groep bepaalde doelen en de omgeving waarin mensen handelen. Het kennen van de aard van de componenten – drijfveren, doelen en omgeving – stelt ons in staat om gedrag tot op zekere hoogte te voorspellen. Dat geldt zeker voor routinematig gedrag. Helemaal nauwkeurig zal dat niet zijn, want daarvoor zijn de verschillen binnen en tussen de componenten eenvoudig te groot. Ook binnen routines is altijd sprake van een zekere variatie. Daarnaast is het zo dat te allen tijde gedragsverandering mogelijk is, doordat één of meerdere componenten veranderen. De overheersing van bepaalde drijfveren kan veranderen, doordat mensen met andere drijfveren de organisatie binnenkomen (bijvoorbeeld bij een fusie of overname). Ook kunnen verschuivingen in waarden optreden (bijvoorbeeld door de komst van medewerkers uit andere delen van de wereld of door de binnenkomst van nieuwe generaties). En tenslotte kunnen zich ook veranderingen in de omgeving voordoen. Wat heet? De omgeving waarin wij verkeren, is aan voortdurende en steeds sneller verlopende veranderingen onderhevig. Het gedrag van medewerkers binnen organisaties is hier nog onvoldoende op ingesteld. Anders gezegd: wij werken volgens een verouderd besturingssysteem. Motivatie 3.0 ligt al in het schap. Het is nu nog een kwestie van aanschaffen en aanpassen!

## **7. Meten van drijfveren en omgeving: RealDrives**

Kunnen we drijfveren ook meten? En kunnen wij tegelijkertijd in kaart brengen hoe mensen de omgeving ervaren, c.q. welke invloed er vanuit de omgeving op ons gedrag uitgaat? Ja dat kan! Hans Versnel, auteur van het 'Groot Drijfverenboek', heeft een instrument ontwikkeld, waarmee de betekenis van drijfveren en omgeving voor ons gedrag helder in kaart wordt gebracht. Dit instrument heet 'RealDrives'. Omdat het gebaseerd is op een wat ander theoretisch kader dan het hiervoor behandelde 'drijfverenmodel' zal ik er kort iets over zeggen.

Het uitgangspunt dat Versnel hanteert, is dat we onmogelijk de wereld om ons heen kunnen ervaren vanuit verschillende drijfveren. We moeten selecteren en prioriteiten stellen, anders worden we gek. Het lijkt een beetje op de uitgebreide menukaart van een goed restaurant: we zouden alles wel willen proeven, maar we moeten kiezen. Gaan we ons concentreren op het bezweren van de chaos om ons heen, gaan wij ambities nastreven, nieuwe kennis vergaren of werken wij aan de relaties met anderen. De meeste mensen komen daar wel uit: ze kiezen voor het menu dat hen het beste uitkomt in de context waarin ze leven. Ze kiezen voor een 'drijfverensequentie'. Dat is een vaste volgorde waarin mensen hun drijfveren toepassen in denken, voelen, waarnemen en handelen. Met de keuze voor een drijfverensequentie brengen we een zekere ordening aan in de flipperkast van het brein.

Zich baserend op het gedachtegoed van Clare W. Graves, heeft Hans Versnel een model ontwikkeld om drijfverensequenties in kaart te brengen. Hij onderscheid daarbij overigens geen vier, maar zes drijfveren die hij van even zoveel kleuren voorziet. We zullen de drijfveren kort toelichten:

- **Paars**: is het drijfverensysteem dat mensen onderling in stamverband bindt en dat het onbegrijpelijke met rituelen tracht te bezweren. Het is de drijfveer die de verbinding zoekt tussen de mens en zijn onvervreembare wortels: familie, traditie, geboortegrond. De Paarse drijfveer zorgt voor geborgenheid, voor een hecht familiegevoel. Zolang er voldoende voedsel kan worden geplukt en de jacht voldoende oplevert, is Paars een drijfverensysteem dat in staat is de balans tussen mensen onderling en tussen mens en natuur adequaat te bewaren.
- **Rood**: op momenten dat voedselschaarste optreedt of stammen tegenover elkaar komen te staan, is Paars ontoereikend. Dan wordt de rode drijfveer geactiveerd. Rood maakt dat mensen kunnen overleven in situatie waarin het erom gaat. Macht, impulsief handelen, kracht en snelheid zijn begrippen die bij deze drijfveer passen. Rood is van oorsprong gericht op het verwerven en behouden van een eigen domein. Het woord 'onverschrokken' is misschien het meest passend om Rood te beschrijven.
- **Blauw**: de strijd om voedsel of domein wordt vroeg of laat beëindigd, en dan staat de mens voor de uitdaging om een georganiseerde samenleving te creëren die een structuur biedt waarbinnen activiteiten tot ontwikkeling kunnen komen. De blauwe drijfveer voorziet hierin. Blauw vraagt van mensen loyaliteit aan de structuur er baat bij heeft. Als iedereen zich aan de regels houdt, hebben we allemaal te eten. Dat is de redenering. Blauw is de drijfveer die zekerheden wil creëren. Helderheid, ordening en symmetrie geven Blauw rust.
- **Oranje**: Wanneer Blauw voldoende stabiliteit heeft gegenereerd, ontstaat er ruimte voor het individu om zijn grenzen te verkennen en dingen te ondernemen. De Oranje drijfveer ziet dat de wereld gevuld is met kansen die voor het grijpen liggen, als je maar wilt. Oranje is de drijfveer die vooruitgang zoekt. De wereld wordt bekeken als een plek vol kansen en mogelijkheden. De morele norm is dat die benut moeten worden. Doelen en resultaten staan centraal. Het bereiken van doelen, daar gaat het om.
- **Groen**: oranje creëert welvaart, maar ook groeiende verschillen tussen mensen, waardoor kritische vragen opkomen. Hier verschijnt de Groene drijfveer ten tonele. Groen stelt niet zichzelf maar de ander centraal. Het geeft, net als Paars gevoel een belangrijke plek. Voor de groene drijfveer is de menselijke maat belangrijk. De norm is dat mensen horen bij te dragen aan een prettig, sociaal samenleven. Mensen, delen en gevoel zijn voor Groen belangrijk.
- **Geel**: de gele drijfveer wil in vrijheid en los van ideologie tot intellectuele inzichten komen, en heeft individuele trekken. Geel is de drijfveer die waarheid zoekt en die dingen wil begrijpen. De wereld wordt gezien als een complexe puzzel, en de morele norm is dat mensen moeten handelen vanuit begrip van zaken. Een mens moet zelf denken, is zelf verantwoordelijk. Geel is de rationele drijfveer die graag van groot naar klein denkt. Eerst de hoofdlijn, dan de details.

Hoewel wij eerder vier fundamentele drijfveren onderscheidde en Versnel een zesdeling hanteert, heeft de oplettende lezer ongetwijfeld opgemerkt dat de eerste twee drijfveren (paars en rood) historische voorgangers zijn van respectievelijk de drijfveren om te verbinden en te verzinnen (paars) en van de drijfveren om te verdedigen en te verwerven (rood). Paars en rood komen in de meeste moderne organisaties niet vaak voor, zo constateert Versnel. De reden hiervoor is evident: moderne organisaties staan in het teken van de vier overige kleuren. En die corresponderen in hoge mate met de vier door Lawrence en Nohria genoemde drijfveren:

- Blauw correspondeert met de drijfveer 'verdedigen'
- Oranje correspondeert met de drijfveer 'verwerven'
- Groen correspondeert met de drijfveer 'verbinden'
- Geel correspondeert met de drijfveer 'verzinnen'.

## **8. Tot slot**

Tot slot werpen wij nog een blik op het nieuwe besturingssysteem: Motivatie 3.0. Zoals wij aan het begin van deze beschouwing constateerden, staat dit systeem in het teken van de gedachte van 'intrinsieke motivatie': mensen zijn autonome wezens, die zelfstandig en samen met anderen eigen doelen stellen en die uit vrije wil de competenties verweven ('leren') om deze doelen te realiseren. Qua drijfverenprofiel ziet Motivatie 3.0 er als volgt uit:

Verzinnen (Geel) – Verbinden (Groen) – Verwerven (Oranje)

Terwijl het drijfverenprofiel van het oude Motivatie 2.0 de twee volgende varianten kent:

Verdedigen (Blauw) – Verwerven (Oranje) – Verbinden (Groen)  
Verwerven (Oranje) – Verdedigen (Blauw) – Verbinden (Groen)

Als wij naar de verschillen tussen de respectievelijke drijfveerprofielen kijken, begrijpen wij onmiddellijk waarom het zoveel moeite kost om van motivatiesysteem te veranderen. En snappen wij ook waarom zoveel bedrijven moeite hebben om te vernieuwen. Het zit niet in hun drijfverenprofiel! Het zal dan ook de uitdaging van de komende tijd worden om juist wel toegang tot dit profiel te krijgen. Want de tijd staat niet stil. Dat is een gegeven!

© Hans van der Loo, 2010

Indien U vragen of opmerkingen heeft, mail dan naar [info@vanderloo.nl](mailto:info@vanderloo.nl)