

Dit artikel is verschenen eind september 2010 bij de CommunicatieDesk (Kluwer) <http://www.decommunicatiedesk.nl/>, een online site voor communicatie professionals.

## Drijfveren hebben de macht

Teamontwikkelaar Janny den Bakker legt kort de drijfverentheorie van Clare W. Graves uit: wat zijn drijfveren, waar komen ze vandaan en wat kun je ermee? Het is goed te weten of een collega of een team primair 'oranje', 'blauw', 'groen' of juist 'rood', 'geel' of 'paars' gedreven is. Dan kun je zaken beter in balans houden en meer voor elkaar krijgen.

## Samenvatting

Organisaties zijn complexe systemen en dat geldt evenzeer voor de mensen die erin werken.

De interactie tussen mensen onderling en tussen de mens en het team, de organisatie of de projectgroep is ingewikkeld en moeilijk te verklaren. Als je weet wat jezelf en iemand anders drijft, helpt dat enorm. Drijfveren bepalen namelijk wat iemand in de concrete werksituatie doet. Dat heeft effect op het team en de organisatie waar iemand deel van uitmaakt.

Er zijn zes universele menselijke drijfveren relevant voor de samenwerking in teams, elk aangeduid met een kleur:

- zoek je veiligheid (paars);
- wil je tempo maken (rood);
- creëer je duidelijkheid (blauw);
- streef je vooral naar resultaat (oranje);
- stel je sociale verbanden voorop (groen);
- of wil je vooral begrijpen (geel)?

Meestal helpen onze drijfveren ons, soms werken ze een beetje tegen. Als je iemands persoonlijke drijfveren kent, kun je daar in organisaties gebruik van maken, zodat medewerkers plezieriger werken, beter samenwerken en communiceren. Niet alleen individuen, ook teams en organisaties hebben drijfveren die het functioneren beïnvloeden.

## ARTIKEL

**We hebben ze allemaal: drijfveren. Stel je sociale verbanden voorop, zoek je zekerheid of streef je vooral naar resultaat? Meestal helpen onze drijfveren ons, soms werken ze een beetje tegen. Als je iemands persoonlijke drijfveren kent, kun je daar in de organisatie gebruik van maken, zodat medewerkers plezieriger werken, beter samenwerken en communiceren. Niet alleen individuen, ook teams en organisaties hebben drijfveren die het functioneren beïnvloeden.**



***Janny den Bakker** (1953) heeft bij ING jarenlang managementteams begeleid op het gebied van strategie, samenwerken, feedback geven, communicatie en het verankeren van merkwaarden. Zij is gespecialiseerd in teamontwikkeling, onder andere volgens de methodiek van Management Drives (drijfveren).*

*Tot eind 2009 werkte Janny den Bakker bij ING, de laatste jaren als senior organisatie & change consultant. Daar heeft zij veel ervaring opgedaan met organisatieverandering, zowel met organisatie-inrichting als met het beïnvloeden van cultuur en het gedrag van managers en medewerkers.*

*Begin 2010 heeft zij DenBakker Consultancy opgericht. Zij richt zich vooral op de menskant van organisaties: "Mijn kracht ligt het verbinden van mensen; onderling en met de organisatie(doelstellingen)".*

[www.denbakkerconsultancy.nl](http://www.denbakkerconsultancy.nl)

We hebben allemaal onze talenten. We hebben kennis vergaard, vaardigheden opgebouwd en een bepaald intelligentieniveau. Om goed te kunnen presteren in een bepaalde functie beschikken we over een aantal competenties. We voldoen op ons werk aan al de vereisten. Toch wil dat nog niet zeggen dat we succesvol zijn, dat we plezier in ons werk hebben en dat we ervoor gewaardeerd worden.

Organisaties zijn complexe systemen en dat geldt evenzeer voor de mensen die erin werken. De interactie tussen mensen onderling en tussen de mens en het team, de organisatie of bijvoorbeeld de projectgroep is ingewikkeld en moeilijk te verklaren. Als je weet wat iemand drijft, helpt dat enorm. Drijfveren bepalen namelijk wat iemand in de concrete werksituatie doet. Dat heeft effect op het team en de organisatie waar iemand deel van uitmaakt.

## De theorie van Clare W. Graves

De grondlegger van de drijfverentheorie is Clare W. Graves (1914-1986). De Amerikaanse wetenschapper Graves behoorde tot de stroming van de humanistische psychologie en heeft zijn hele leven gewijd aan de vraag: wat is nu normaal volwassen gedrag? Door mensen te interviewen en hun opvattingen daarover te rubriceren ontstond een eerste beeld van welke waarden mensen aanhangen. Na heel veel onderzoek en validatiestudies heeft hij een achttal waardesystemen onderscheiden. Deze waardesystemen functioneren als mentale categorieën. Het zijn als het ware clusters van begrippen, beelden, ideeën, associaties, gedachten en emoties die ons gedrag sturen en verklaren. We noemen deze clusters 'drijfveren'.

Chris Cowan en Don Beck, twee wetenschappers en navolgers van Graves, hebben aan deze clusters vanuit praktische overwegingen kleuren verbonden. Elke kleur staat voor een drijfveer. Zij werkten het gedachtegoed van Graves verder uit in het boek *Spiral Dynamics*. Stephan van der Vat en Cor Keijser geven hun uitwerking in hun boek *Drijfveren in de praktijk*.

## Welke drijfveren zijn er?

Om het gedrag van mensen te begrijpen zijn zes drijfveren relevant, zie de onderstaande figuur:



Figuur 1: De zes drijfveren

## Waar komen onze drijfveren vandaan?

Door de evolutie heen heeft de mens nieuwe reactiepatronen (lees drijfveren) ontwikkeld. Naarmate onze omgeving veranderde, ontstonden er nieuwe. Die werden toegevoegd aan de oude. Het zijn deze reactiepatronen die Graves ontdekte en bestudeerde.

De in figuur 1 weergegeven drijfveren ontwikkelen zich bij de individuele mens vanaf de geboorte tot ongeveer 21 jaar, te beginnen bij de paarse drijfveer.

- Wie kent niet het beeld van het kind dat de veiligheid zoekt (paars) achter de moeder als er vreemden in de buurt komen?
- Of de periode waarin het kind nee zegt en vecht om het speelgoed (rood)?

- Weer iets later volgt de periode dat een kind heel erg boos en teleurgesteld reageert als een afspraak (blauw) niet wordt nagekomen (je hebt het beloofd!).
- Daarop volgt het competitieve 'de beste willen zijn' (oranje).
- In de puberteit spelen vriendengroepen en vriendinnengroepjes een belangrijk rol (groen).
- Tot slot komt de periode waarin je de wereld wilt begrijpen, analyseren en gedachten daarover formuleert en uitwisselt (geel).

Wie googelt op het begrip drijfveren of op de naam van Graves zal heel veel informatie over drijfveren vinden.

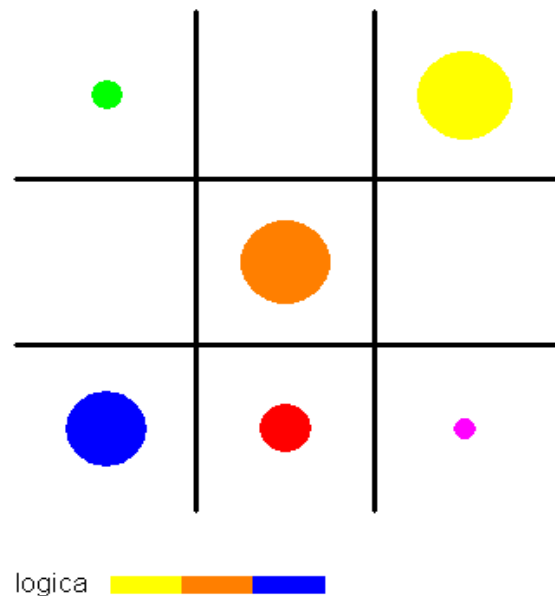
### Onze drijfveren helpen ons

Ieder mens heeft alle zes drijfveren. De sterkte en de volgorde waarin de drijfveren zich in een individu manifesteren, verschilt. In figuur 2 zien we een voorbeeld van een drijfverenpatroon:

*Figuur 2: Voorbeeld van drijfverenpatroon*

De gekleurde bollen geven de sterkte van de drijfveer aan. Dit is een patroon van iemand die goed analyseert wat er om hem heen gebeurt en dit wil doorgronden (geel). Hij gebruikt zijn analyses en begrip om resultaten te behalen (oranje). Als hij heeft bepaald welke resultaten dat precies zijn, gaat hij het organiseren en structureren (blauw).

Op deze wijze helpen onze drijfveren ons om te reageren op onze omgeving. Ze vormen een consistent reactiepatroon. Ze maken ons gedrag min of meer voorspelbaar. Drijfveren geven alleen richting aan het gebruik van intelligentie, sociale en zintuiglijke vermogens; ze zeggen niets over de kwaliteit van die vermogens.



Drijfveren hebben de functie om ons te helpen ons gedrag te bepalen in de complexe wereld waarin we leven. Ze filteren als het ware alles wat op ons afkomt, geven er betekenis aan en triggeren ons tot actie. Hoe die actie er uit ziet, hangt af van welke drijfveren het sterkst zijn en hoe die drijfveren zich tot elkaar verhouden.

### Onze drijfveren werken ons soms tegen

In figuur 2 kun je zien dat de groene en paarse drijfveer bij deze persoon niet zo groot is. Dat betekent dat deze persoon niet genegen is veel aandacht te schenken aan het creëren van een thuisgevoel (paars) en aan het onderhouden van de sociale verbanden en de relaties die hij heeft met andere mensen. Dat kan bij anderen ergernis of teleurstelling tot gevolg hebben. We kennen de uitdrukking: 'dat zit nou eenmaal niet in zijn genen'. We bedoelen daarmee eigenlijk te zeggen: 'het zijn niet zijn primaire drijfveren'. Het is al een hele winst voor iemand – en voor zijn omgeving – als hij zich daar bewust van is.

'Drijfveren zijn onverzadigbaar', stelt de theorie. Soms ben je er verslaafd aan. Je kunt er geen genoeg van krijgen, zoals van chocola. Iemand met een voornamelijk groene drijfveer zal op de vraag waar het in de organisatie aan schort, meestal antwoorden: aan communicatie. Dit vormt een tweede manier waarop drijfveren tegen kunnen werken.

Soms zijn we zo overdreven resultaatgericht bezig (oranje), blijven we maar praten, afstemmen en communiceren (groen) of zijn we zo druk in de weer met het ontwikkelen van regels en procedures (blauw), dat het teveel van het goede wordt. Dan slaan onze drijfveren door. In plaats van ons positief te helpen, krijgen ze een negatief effect.

Denk aan overbureaucratisering. Denk aan alleen maar gaan voor de winst zonder voldoende over risico's na te denken. Je hoeft *De Prooi* van Jeroen Smit over ABN AMRO maar te lezen om te zien hoe de verschillende drijfveren (ABN blauw gedreven en AMRO oranje gedreven) enorme invloed hebben op hoe het er in organisaties en tussen mensen aan toe gaat.

### **Drijfveren op gespannen voet**

Alle drijfveren zijn goed. Er zijn geen foute drijfveren. Maar er bestaan wel spanningsvelden tussen de verschillende drijfveren. Die spanningsvelden doen zich zowel voor binnen het individu als binnen teams en organisaties. Wie kent niet die stemmetjes in je hoofd die elkaar tegenspreken? De ene stem zegt: 'kom op, we moeten tempo maken'; de andere stem fluistert je in: 'moet je niet even rustig aan doen en eerst draagvlak creëren voor je plannen?' Die spanning komt ook voor in het werk tussen collega's.

#### ***Oranje versus blauw***

*Een klassiek voorbeeld van hoe drijfveren binnen een organisatie tot spanningen kunnen leiden is dat van de oranje gedreven verkoper, die klaagt dat de backoffice niet snel en flexibel genoeg werkt:*

*"Mijn klant moet veel te lang op het contract wachten en bovendien staan er dingen in die ik niet zo met mijn klant heb afgesproken. Mijn klant zit in een unieke situatie maar het contract dat hij heeft ontvangen doet totaal geen recht aan de afspraken die ik met hem heb gemaakt. Bovendien duurde het twee weken (!) voordat het contract bij mijn klant was!"*

*Zijn collega van de backoffice vindt dat er procedures en regels zijn die voor iedereen gelden: "Zoals je weet werken we met zes standaard contracten. Het contract dat naar jouw klant is gestuurd kwam het meest overeen met zijn wensen. En wat die twee weken betreft: gezien de workload had het echt niet sneller gekund. We handelen alles op volgorde af. Dat geldt ook voor jouw klant."*

*Een duidelijk reactie van een 'blauw' gedreven collega op een 'oranje' klacht. Gevolg: onderlinge irritatie. Die wordt veroorzaakt door verwerping van elkaars drijfveren. Juist de combinatie van je drijfveren en je verwerping van bepaalde negatieve aspecten van (andere) drijfveren, maakt dat elke mens zo uniek is.*

Soms kunnen de drijfveren van mensen, teams of organisaties uit balans zijn. Dan is er teveel van de ene drijfveer of juist te weinig van de andere. Er wordt bijvoorbeeld teveel op winst gejaagd zonder de risico's goed in kaart te brengen. Je daarvan bewust zijn is een eerste stap op weg naar de vraag: hoe ga je er mee om? Hoe kun je het 'teveel' verminderen of het 'te weinig' compenseren? En dat uitgaande van het feit dat de drijfveren van mensen vrij stabiel zijn.

Kennis van drijfveren van mensen, teams en organisaties is uitermate belangrijk om zaken zowel op individueel niveau als op het niveau van teams en organisaties in balans te houden. Met die kennis kunnen we op al deze niveaus onze maximale potentie veel beter realiseren. Een voorbeeld hiervan is de facilitator die zich tijdens een training afvroeg hoe hij zijn uit-de-boom-kijk gedrag kon verklaren. Pas nadat hij zijn individueel drijfverenprofiel teruggekoppeld had gekregen, vielen voor hem de stukjes van de puzzel in elkaar.

### **De facilitator op training**

*Een facilitator met veel ervaring woonde een training bij op het gebied van groepsdynamica, een week in een prachtige locatie aan zee. De twee trainers kondigden bij de start direct aan dat hun rol slechts zeer beperkt was en dat de groep die week zelf bepaalde wat er zou gaan gebeuren. De facilitator voelde zich zeer ongemakkelijk. Hoezo? Is er geen opdracht? Waar moeten we naar toewerken? Wat is het doel? Allerlei vragen schoten door zijn hoofd. Ongelooflijk... En daar heb je zoveel geld voor betaald.*

*De eerste twee dagen zat de facilitator die over het algemeen de neiging had de lead te nemen, een beetje achterover in zijn stoel. Hij keek de kat uit de boom. En maar goed ook, want hij zag dat groepsleden die direct met ideeën en voorstellen kwamen, door anderen in de groep een kopje kleiner werden gemaakt. "Jullie gaan veel te snel, zullen we er eerst niet samen over praten?" Na een paar dagen had de facilitator een gevoel ontwikkeld over wat, gezien de samenstelling en het gedrag van de groep, wel en niet acceptabel gedrag was en trad hij meer op de voorgrond. Gevolg: aan het eind van de week kreeg hij complimenten over zijn inbreng.*

#### *Analyse*

*De facilitator was een sterk oranje gedreven persoon. Daarom voelde hij zich aan het begin zeer ongemakkelijk. Er was immers geen doel gesteld. Hij ging zich daarom voorzichtig opstellen. Oranje 'duikt' als er geen resultaten te behalen zijn en dat was hier het geval. Het te behalen resultaat was zelfs niet bekend! Hij wist niet waar hij naar toe moest werken. De rode deelnemers, die snel en direct met voorstellen kwamen, werden teruggefloten door de deelnemers met groene drijfveren die er eerst met zijn allen over wilden praten. Het heeft een volle week geduurd voordat iedereen elkaar beter kende en had leren waarderen. De groepsprocessen waren een hele bijzondere ervaring voor de facilitator.*

*En dan te bedenken dat de groep hetzelfde effect ook in een dag had kunnen bereiken*

### **Meer informatie:**

- Cor Keijser & Stephan van der Vat, *Drijfveren in de praktijk*. FT Prentice Hall, 2009.
- Hans Versnel, *Het grote drijfverenboek*. FT Prentice Hall, 2008.
- [www.denbakkerconsultancy.nl](http://www.denbakkerconsultancy.nl)

Zie ook:

- [Drijfveren hebben de macht](#)
- [Drijfveren binnen het team: en het beste team is ...](#)
- [Drijfveren herkennen en er op inspelen](#)
- [Drijfveren op organisatieniveau](#)