

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

Drijfveren binnen het team: en het beste team is ...

Als je de individuele drijfveren van je teamleden kent, begrijp je elkaars gedrag en reacties beter. Dat vergemakkelijkt de communicatie. Ook weet je dan wie van nature het meest geschikt is voor een bepaalde taak: die past bij zijn drijfveer. Uit alle individuele drijfveren kun je een teamprofiel destilleren. Dit kan uitgangspunt zijn voor een open gesprek om de samenwerking te verbeteren.

Samenvatting

Zoekt je collega veiligheid (paars); wil hij tempo maken (rood); duidelijkheid creëren (blauw); streeft hij vooral naar resultaat (oranje); stelt hij sociale verbanden voorop (groen) of wil hij vooral begrijpen (geel)?

Als je de individuele drijfveren van je teamleden kent, begrijp je elkaars gedrag en reacties beter. Dat vergemakkelijkt de communicatie v. Ook weet je dan wie van nature het meest geschikt is voor een bepaalde taak: die past bij zijn drijfveer. Uit alle individuele drijfveren kun je een teamprofiel destilleren waaruit blijkt welke drijfveren overheersen of welke ondervertegenwoordigd zijn. Dit kan uitgangspunt zijn voor een open gesprek om de samenwerking te verbeteren.

Als mensen in hun drijfveren continu worden geremd, ontstaan er negatieve effecten. Krijgen zij in hun werk echter de ruimte om hun drijfveren uit te oefenen, dan werkt dat sterk motiverend! Met behulp van drijfveren kunnen teams snel op een hoger niveau van functioneren worden gebracht. De samenwerking verbetert, de medewerkers voelen zich erkend en krijgen meer plezier in hun werk.

ARTIKEL

Door iedereen in het team bewust te maken van de eigen drijfveren ontstaat een open gesprek, zonder oordelen, over hoe de zaken in het team gaan. Het vormt de basis voor het verbeteren van de samenwerking. De optelsom van de individuele drijfveren levert een groepsprofiel op. Uit het groepsprofiel kun je onder andere zien aan welke aspecten het team veel aandacht besteedt en welke onderbelicht blijven. Op basis daarvan kan het team acties formuleren.



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 mens kant van organisaties: "Mijn kracht ligt het verbinden van mensen; onderling en met de organisatie (doelstellingen)".

www.denbakkerconsultancy.nl

In het artikel “Drijfveren hebben de macht” heb ik uitgelegd wat drijfveren zijn. In het kadertje hieronder staat dit kort samengevat.

Wat zijn drijfveren?

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.

De drijfveren hebben zich door de evolutie heen ontwikkeld als antwoord op gewijzigde sociale contexten. Zo vergde overleven in de oertijd andere gedragspatronen van de mens dan overleven in de middeleeuwen of in onze huidige tijd. Die zelfde ontwikkeling van drijfveren doet zich voor bij ieder individu; vanaf de geboorte tot volwassenheid.

Er zijn zes universele menselijke drijfveren, 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)?

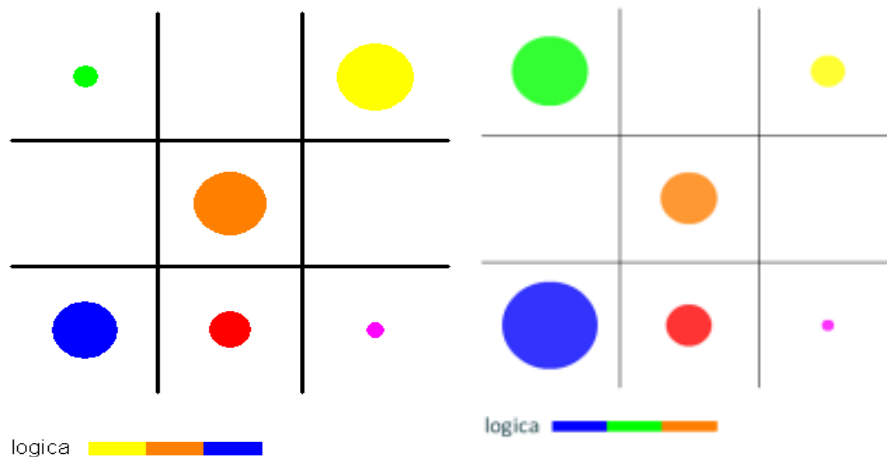
	geel is de drijfveer die wil analyseren, begrijpen en doorgronden
	groen is de drijfveer die mensen en sociale verbanden voorop stelt
	oranje is de drijfveer die vooruitgang, resultaten en prestaties wil laten zien
	blauw is de drijfveer die zekerheid en duidelijkheid wil creëren
	rood is de drijfveer die staat voor durf, tempo en kracht
	paars is de drijfveer die veiligheid en thuisgevoel zoekt

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.

Met drijfveren kun je het gedrag van mensen en teams in organisaties analyseren, uitleggen en beïnvloeden. Een mens is echter niet te reduceren tot een eenvoudig drijfverenschema. Het vergt een zeer genuanceerde benadering. Mensen hebben niet alleen drijfveren, maar verwerpen ze ook; zelfs drijfveren die ze zelf hebben. Als je dat in beeld hebt, weet je waar iemand energie van krijgt of op verliest.

Verschillen in drijfverenpatronen

Het individuele drijfverenpatroon van elk mens bepaalt hoe hij zich in de werksituatie concreet gedraagt. In figuur 1 zien we zo'n drijfverenpatroon. Hoe groter de bol, hoe sterker de drijfveer.



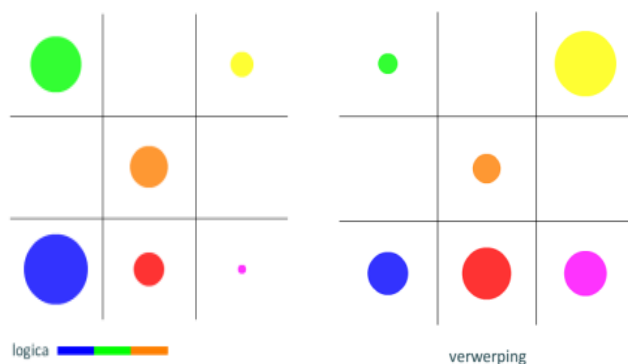
Figuur 1 Twee drijfverenprofielen

De sterkste drijfveren staan onder de matrix in het kleurenbalkje: de logicavolgorde. Dit geeft het drijfverenpatroon weer.

- Zo is de persoon in de linker matrix in figuur 1 iemand die eerst zaken goed wil begrijpen en doorgronden, die zoekt naar kennis en waarheid (geel), daarmee resultaten en vooruitgang wil boeken (oranje) en dan gaat organiseren, structureren en detailleren (blauw).
- De persoon in de rechter matrix is iemand die zekerheid en duidelijkheid wil creëren (blauw), daartoe de samenwerking zoekt met anderen (groen) en vervolgens doelgericht aan de slag gaat (oranje).

Het verwerpen van bepaalde drijfveren

Iedereen kent gedrag waar hij een hekel aan heeft of zelfs allergisch voor is. Je kunt zelfs een hekel hebben aan een drijfveer die je zelf sterk hebt.



Figuur 2 Drijfverenprofiel blauw groen oranje en welke drijfveren deze verwerpt

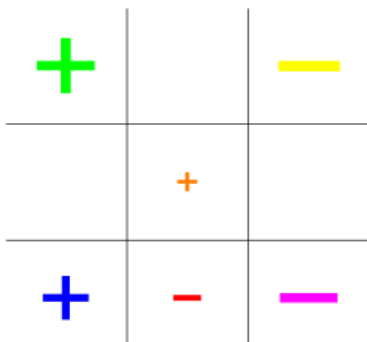
In de eerste matrix in figuur 2 staat het gedragspatroon van een persoon die een blauw, groen, oranje profiel heeft. In de matrix ernaast staat zijn verwerping. En ook hier geldt: hoe groter de bol, hoe sterker de verwerping. De verwerping richt zich op de negatieve associaties die aan een bepaalde drijfveer kleven. Zo wordt blauw bijvoorbeeld geassocieerd met bureaucratie, groen met heel veel overleg en soft gedoe en rood met conflicten. Elke drijfveer kleurt die negatieve associaties in. Dat maakt het extra genuanceerd.

Voorbeeld

- De persoon in figuur 2 heeft een grote hekel aan het chaotische van de gele drijfveer. “Die komen steeds met nieuwe ideeën, ze willen het steeds anders. Zo krijg je nooit stabiliteit in de organisatie. Ze komen niet met concrete oplossingen en vragen zich nooit af hoe hun plannen in de werkelijkheid uitwerken. Ze hebben geen oog voor details”, verzucht blauw.
- Aan rood heeft deze persoon ook een hekel. “Rood gaat alleen maar voor zichzelf en houdt zich niet aan de regels. Waarom maak je dan afspraken met elkaar als men zich er toch niet aan houdt”, vraagt blauw zich af. Het kan een grote frustratie worden voor iemand met blauw als eerste drijfveer.
- Deze persoon verwerpt zijn eigen blauwe drijfveer ook. Regels zijn prima, maar het moet ook weer niet al te bureaucratisch worden.

Waar krijg je energie van?

Als je kijkt naar de energiebalans – de plussen en de minnen – in figuur 3, dan zien we het volgende:



Figuur 3: Energiebalans van de drijfveren en verwerpingen van de persoon uit Figuur 2

Plussen

Werkt deze persoon in een omgeving waar hij veel ruimte krijgt voor zijn blauwe en groene drijfveer, dan krijgt hij veel energie. Dan wordt hij sterk gemotiveerd. Het is dan iemand op wie je altijd kunt rekenen, die dienstbaar en loyaal is ten opzichte van zijn werk en zijn collega's. Iemand die zichzelf wegcijfert ten gunste van het team.

Minnen

Je ziet verder dat deze persoon veel energie verliest als hij in een sterk gele omgeving zou opereren. In die omgeving worden steeds nieuwe dingen bedacht, kijkt men alleen maar naar de hoofdlijnen en niet naar details. Blauw vindt stabiliteit belangrijk, evenals details. Die zijn volgens blauw juist erg nodig om iets in de concrete werkelijkheid te realiseren en te laten slagen. Als er dan ook nog veel rood in zijn omgeving is en de rode drijfveer zich onverantwoordelijk gedraagt, de regels voor iedereen van toepassing verklaart behalve voor zichzelf, impulsief en

onvoorspelbaar gedrag vertoont, tsja... Dan heb je de kans dat deze persoon 's middags om vijf uur denkt: "ze zoeken het maar uit; ik ga naar huis".

Spanningsvelden binnen het team

Er bestaan spanningsvelden tussen de verschillende drijfveren. Die bestaan in het individu, maar ook tussen individuen.

Spanningen binnen een individu

Bij iemand met een sterke gele en een sterke groene drijfveer doet zich de vraag voor: ga ik mijn idee zelf eerst verder doorontwikkelen of ga ik mijn denkbeelden eerst delen met anderen? Als geel de eerste drijfveer is, dan is de kans groot dat deze persoon denkt: "ik ontwikkel het eerst zelf voordat anderen zich ermee gaan bemoeien. Ik weet het beste wat de potentie van mijn idee is. Daarna ga ik er wel over communiceren". Mensen met een groene drijfveer kunnen dan het verwijt maken dat ze er niet eerder bij betrokken zijn.

Spanningen tussen personen met verschillende drijfveren

De gele drijfveer wil steeds nieuwe en leuke dingen doen en laat zich daardoor makkelijk afleiden. Blauw wil zijn zaken op orde en goed geregeld hebben en rondt af. Blauw streeft naar zekerheid en heeft daarom ook oog voor details. Geel kijkt naar de grote verbanden, de hoofdlijnen en experimenteert. Blauw vindt dat geel de stabiliteit en de continuïteit schaadt en niet let op details. Geel vindt dat blauw alles bij hetzelfde wil houden en niet wil veranderen.

Samenwerking

Als je binnen het team elkaars individuele profielen kent, begrijp je het gedrag en de reacties van elkaar beter. Je kunt er rekening mee houden. Je kunt erover praten zonder dat het als vervelend of verwijtend wordt ervaren. Het vergemakkelijkt de communicatie en de feedback. Zo kan een collega na een drijfverensessie zeggen:

- "We moeten het blauw maken": we moeten het beter uitwerken/detailleren/afmaken.
- "We hebben een gele sessie nodig": we moeten onze richting bepalen/nieuwe ideeën ontwikkelen.
- "Nu hebben we lang genoeg groen gedaan", oftewel: lang genoeg gepraat.

Een ander belangrijk voordeel is dat je weet wie van nature het meest geschikt is voor een bepaalde taak. Of wie je bij je taak het beste kan helpen. Je kent immers elkaars toegevoegde waarde.

Voorbeeld

Zo ken ik een projectmanager die oranje, rood, groen is (resultaatgericht, sterke implementatiekracht heeft en de mensen er goed bij betreft). Bij de start van zijn project gaat hij altijd een uur sparren met een collega die een sterke gele drijfveer heeft. In dat uur krijgt hij een veel bredere kijk op wat er rond het project speelt. Dat versnelt zijn start enorm.

Als je om hulp vraagt aan iemand op basis van zijn drijfveer, zal die persoon je altijd willen helpen. Hij kan namelijk zijn drijfveer uitoefenen en dat is erg motiverend. Dus... schroom vooral niet!

Coaching

Het individuele profiel van iemand biedt een goed inzicht in hoe iemand zich in de concrete werksituatie gedraagt. Er valt veel uit te herleiden. Zijn gedrag, zijn verwerping, waar krijgt hij

energie van of waar verliest hij juist energie op. Maar dat niet alleen, het biedt ook informatie over zijn denkstijl.

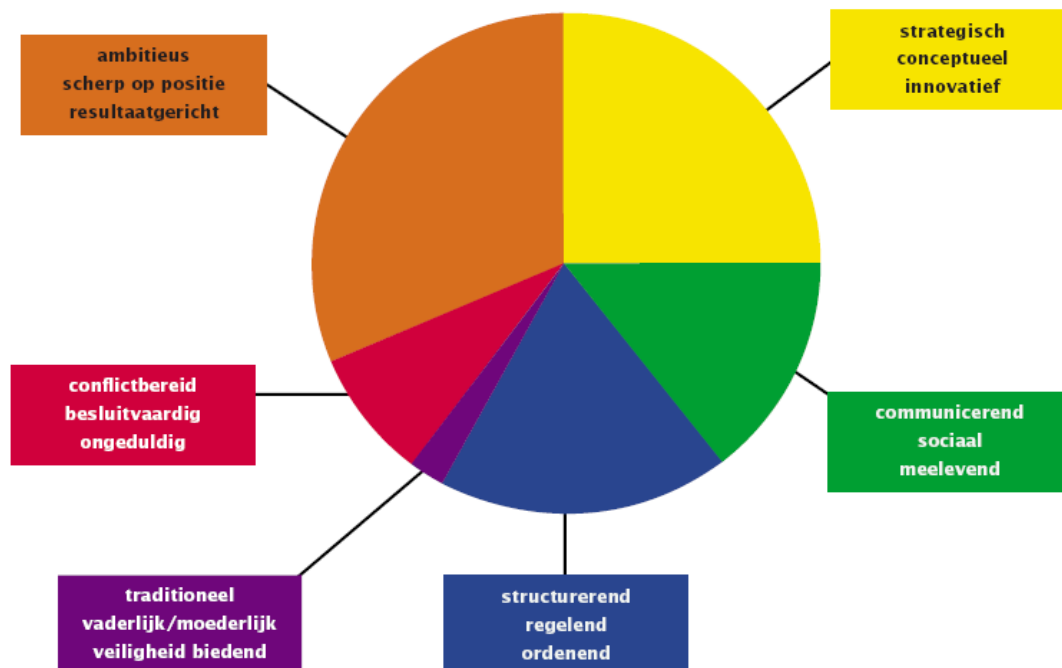
Een drijfverenprofiel biedt veel aanknopingspunten voor coaching:

- Kijkt iemand veel naar het verleden of vooral naar de toekomst?
- Speelt vooral het hier en nu of is het iemand met een langetermijnvisie?
- Kijkt iemand vooral naar de buitenwereld of is het iemand die met name gericht is op de interne organisatie?
- Hoe verhoudt iemand zich tot zijn omgeving (collega's, leidinggevende, medewerkers)?
- Wat betekent dat voor zijn functioneren en plezier in het werk?
- In wat voor soort omgeving voelt hij zich gewaardeerd?
- En wat te doen als er een spanningsveld zit tussen de persoon en zijn omgeving, hoe gaat hij daar mee om?

Hoe werkt dat nu binnen teams?

De individuele drijfveren van teamleden bepalen het drijfverenprofiel van het totale team. In het groepsprofiel komen de onderlinge verhoudingen tussen de drijfveren van de totale groep tot uiting. De omvang van de drijfveer in het profiel geeft dus aan voor welke aspecten de groep de meeste aandacht heeft en voor welke aspecten minder of zelfs helemaal niet.

In figuur 4 staat een voorbeeld van zo'n profiel. Dit is het gemiddelde profiel van alle geteste Nederlanders.



Figuur 4: groepsgemiddelde van alle geteste Nederlanders

Profiel cultureel bepaald

Is het Nederlandse profiel oranje-geel-blauw, het gemiddelde profiel in het Midden Oosten heeft veel meer paars, wat verklaarbaar is uit de sterke familiebanden en tradities die je daar aantreft. Amerika heeft meer blauw in het profiel. Zo zie je dat een profiel min of meer cultureel bepaald is. Nederland heeft overwegend een oranje, geel, blauw profiel. Nederland is resultaatgericht, strategisch & conceptueel & innovatief en structureerend & regelend. Kortom: de geteste Nederlanders zijn *gemiddeld* gezien ondernemers die innovatief zijn en structuur aanbrengen. In dit groepsprofiel is minder aandacht voor groen, rood en paars, dus voor zaken als:

- communicatie, sociale verbanden en meelevend gedrag (groen);

- besluitvaardigheid, elkaar aanspreken op gedrag, corrigerend optreden e.d. (rood);
- tradities, de ongeschreven waarden en normen in onze samenleving, veiligheid en vertrouwen (paars).

Past het teamprofiel bij de taak?

Teams hebben een taak te vervullen. Het meest ideale teamprofiel is een profiel wat het uitvoeren van de taak ondersteunt. Zo is er in teams waarin sterk geprotocolleerd moet worden gewerkt een sterke blauwe drijfveer nodig. Denk aan de bemanning van een passagiersvliegtuig of aan een team in een operatiekamer. Die werken heel gestructureerd volgens vaste procedures. Op een ingenieursbureau kan een geel, oranje, blauw teamprofiel goed werken; innoveren (geel), er toepassingen en een markt voor zoeken (oranje) en vervolgens uitwerken en maken (blauw).

Veel teams in de gezondheidszorg hebben een groene drijfveer (de mens staat voorop). In deze sector ontstaat er onder invloed van de sterke professionalisering een steeds groter wordende roep om efficiency en kostenbesparingen. De steeds sterker wordende managerial benadering (oranje drijfveer: doelen, resultaten, efficiency) levert spanning op met de groene drijfveer. Ook in het onderwijs zien we dergelijke spanningen

Teamcoaching

Uit het groepsprofiel valt veel af te lezen. Zo kun je zien:

- waar de potentiële kracht van de groep ligt en waar juist niet;
- hoe het profiel van de leidinggevende zich verhoudt tot die van de groep;
- aan welke zaken het team veel aandacht besteedt en welke zaken structureel onderbelicht blijven.

Je kunt op basis van het profiel met het team

- kijken wat het team meer moet gaan doen en wat minder;
- een lijst maken met de belangrijkste do's en don'ts;
- een actieplan opstellen om het functioneren van de groep effectiever te maken;
- kijken of er in de groep specifieke drijfveren aanwezig zijn die een belangrijke toegevoegde waarde hebben en die meer ruimte geven.

Zo zijn er legio mogelijkheden te bedenken om de groep effectiever te maken en de samenwerking beter en plezieriger. Dit alles in relatie tot de taak die de groep heeft te vervullen.

Aangezien het gaat om een gedragsverandering is het aan te bevelen een team na één of enkele teamsessie(s) nog een paar keer te coachen. Gedragsverandering gaat niet van de ene dag op de andere. Het is belangrijk dat een team zich bewust is van zijn gedrag en zich realiseert waaraan het teveel en waaraan het te weinig aandacht besteedt. Het is meer dan het uitvoeren van een actieplan. Het gaat om het daadwerkelijk veranderen van het gedrag in een team. Het mooie is dat bij het zoeken naar een oplossing wordt aangesloten bij de drijfveren die er in de groep zijn. Wie kan welke leemtes in het team het beste invullen? Immers, wanneer iemand zijn natuurlijk gedrag, zijn drijfveren kan uitoefenen, gaat iemand in zijn werk stralen.

Case: De waan van de dag

Een team kwam bij me met de klacht dat ze compleet door de waan van de dag werden geregeerd. Er werd heel hard gewerkt en toch kwam er te weinig af. De voortgang was eruit. De druk was erg hoog en de teamleden begonnen daar erg last van te krijgen. Het zag er ook niet naar uit dat de werkdruk de komende tijd zou gaan afnemen, integendeel. De resultaten leden er onder en medewerkers klaagden en gaven andere teams de schuld.

Opdracht

De inzet van de drijfverenmethodiek moest leiden tot meer teambinding, het vergroten van de medewerkertevredenheid en het terugdringen van de hectiek.

Drijfverenteamprofiel

Hun teamprofiel zag er als volgt uit:



Figuur 5: Drijfverenteamprofiel oranje, geel, blauw

Analyse

In de eerste sessie met dit team zijn de drijfverenprofielen van iedere medewerker en van de manager toegelicht. Toen in de tweede sessie het totale teamprofiel werd besproken, ontstond bij de groepsleden een duidelijk beeld van de oorzaken. Iedereen wilde resultaten boeken (oranje). Teamleden pakten allerlei initiatieven op omdat ze alles leuk en interessant vonden, maar er was geen gedeelde visie/richting (geel). Ze stemden onderling niet af (groen) en er was geen beoordeling/besluit (rood) of initiatieven pasten in de strategie van de afdeling. Doordat iedereen achter zijn eigen mooie projecten aanholde was het heel moeilijk structuur (blauw) aan te brengen. De hele groep had behoefte aan meer structuur en verwachtte dat de manager die aanbracht. De manager had echter, net als de groep, een oranje/geel profiel. Blauw, het structureren van de werkzaamheden van zijn team, was bij hem niet sterk vertegenwoordigd.

Aanpak

In vier subgroepen werden plannen ontwikkeld om de problematiek aan te pakken. De plannen kwamen bijna volledig overeen en konden snel worden geïntegreerd tot één actieplan. Een van de medewerkers had een sterke blauwe drijfveer in zijn profiel en bood aan de manager

te ondersteunen bij het structureren van zijn team. De manager was opgelucht: hij kreeg hulp. De betreffende medewerker zag eindelijk kans om zijn blauwe drijfveer, die tot dan toe door de anderen in het team telkens was genegeerd, uit te oefenen. De andere teamleden realiseerden zich dat die blauwe drijfveer echt nodig was.

Een ander kenmerk van het team was dat men vaak met meningen over elkaar heen rolde, in plaats van goed naar elkaar te luisteren. Oranje overstemde groen als het ware. Dat gaf voor sommige leden van het team een gevoel van onveiligheid (paars): “het is niet veilig om te zeggen wat je denkt”. Hier is uitgebreid over gesproken. Een deel van het team had zich dit onbedoelde effect nooit gerealiseerd.

Resultaten

De belangrijkste punten die de sessie heeft opgeleverd.

- De onderlinge binding is versterkt door beter naar elkaar te luisteren, gebruik te maken van elkaars sterke punten, kennis te delen en meer te communiceren (groen). Het team let er beter op dat zij elkaar laten uitspreken en serieus nemen.
- De richting (geel) is bepaald en werd vastgehouden door elk kwartaal twee uur te besteden aan de gezamenlijke richting en doelen (zitten we nog steeds op de vastgestelde koers?).
- Focus (rood) is aangebracht en wordt bewaakt, zodat geen tijd wordt besteed aan allerlei initiatieven en projecten die niet passen bij de richting en de gestelde prioriteiten.
- Structuur (blauw) is aangebracht in de werkzaamheden doordat een medewerker die van nature over deze drijfveer beschikt de manager hierbij ondersteunt.

En het beste team is....

Als mensen in hun werk de ruimte krijgen om hun drijfveren uit te oefenen, werkt dat sterk motiverend! Als ze in hun drijfveren continu worden geremd ontstaan er negatieve effecten. Er zijn drie varianten die zich voor kunnen doen. Een team kan de drijfveren constructief, destructief of overdreven inzetten.

Wat is een goed team? Dat is een team:

- dat drijfveren heeft die passen bij de taak van het team;
- dat de drijfveren op een constructieve wijze inzet;
- waarin de leden de taken en rollen zodanig verdelen dat ieder lid zoveel mogelijk zijn drijfveren kan uitoefenen;
- dat zich ervan bewust is dat de leden verschillende drijfveren hebben, zaken verschillend benaderen en dat dat een aanvulling betekent voor het totaal;
- dat onderling elkaars hulp inroept in de wetenschap dat iemand met een andere drijfveer toegevoegde waarde heeft;
- dat scherp is op het eigen functioneren en feedback geeft op elkaars gedrag;
- dat zijn werkelijke potentie waarmaakt.

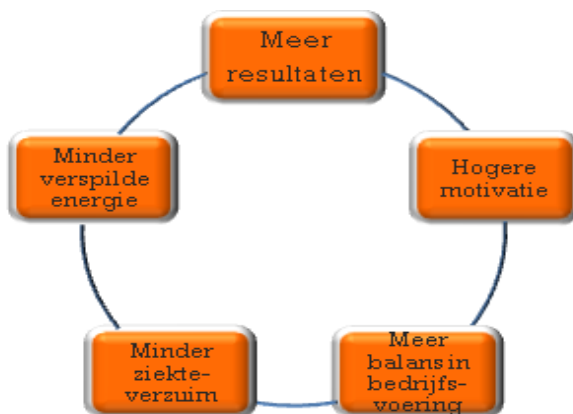
Er zullen lezers zijn die denken: waarom spreek je van het ‘beste team’ en niet van een ‘winning team’? Ook dit soort termen zijn aan drijfveren gebonden. Elke drijfveer kent een eigen vocabulaire. Als je goed naar mensen luistert, kun je al een voorzichtige indruk krijgen van de drijfveer die bij hen mogelijk het sterkst is.

Wat een goed team is wordt vanuit de verschillende drijfveren anders geïnterpreteerd:

Drijfveer	Een team moet zijn:
geel	innovatief, slim, visionair
groen	sociaal, goed samenwerkend
oranje	winnend
blauw	kwalitief goed en loyaal
rood	sterk
paars	hecht

Resultaat

Met behulp van drijfveren kunnen teams snel op een hoger niveau van functioneren worden gebracht. De samenwerking verbetert. De medewerkers voelen zich erkend en krijgen veel meer plezier in hun werk. Dat heeft een positief effect.



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

Zie ook:

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