

7. *Individuele ontwikkeling vanuit persoonlijke drijfveren*

KEMP VAN GINKEL, ROBERT VAN NOORT EN MARGRIET SCHUT

VEEL LITERATUUR OVER LEREN EN ONTWIKKELEN komt voort uit actuele opvattingen over de kenmerken van de nieuwe economie. Het begrip ‘kennis’ speelt hierin een centrale rol. Nieuwe kennis ontwikkelen en deze productief maken wordt in deze opvatting gezien als een economische noodzaak. Men spreekt in dit verband over de ‘kenniseconomie’ (Drucker, 2000). Maar is deze economische noodzaak voldoende reden voor mensen om bekwaamer te willen worden en te leren? Wij denken van niet. Wij hebben het idee dat het leren en ontwikkelen van mensen in organisaties deels door diezelfde organisaties of hun omgeving wordt geïnitieerd. Daarnaast leren mensen, en ontwikkelen ze zich, vanwege persoonlijke motieven. Hoe beïnvloeden persoonlijke motieven het leren van mensen in organisaties, hoe komen mensen hun eigen motieven op het spoor, en hoe geven ze vorm aan wat zij echt graag willen bereiken in hun werk en hun persoonlijke leven? Dit zijn de vragen die ons boeien en die we in dit hoofdstuk willen onderzoeken.

Daarnaast hebben we het idee dat iemand meer leert naarmate hij / zij meer gemotiveerd is. Iemand die een ideaal via zijn werk probeert te verwezenlijken (‘mijn onderzoeksresultaten gaan een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een medicijn tegen Alzheimer’), zal een sterke motivatie ervaren om te komen tot bovengemiddelde of innovatieve prestaties.

Natuurlijk pleiten we er hier niet voor dat mensen zich louter en alleen door hun persoonlijke drijfveren moeten laten leiden, maar we willen wel zoeken naar een balans tussen enerzijds de werkmotivatie die voortkomt uit de medewerker zelf en anderzijds de doelstellingen van de organisatie. In dit hoofdstuk willen we voortbouwen op de notie dat iedereen zijn eigen leerproces vormgeeft, startend vanuit een motief, een drijfveer. Dit proces vindt plaats in de context van een organisatie. Om een werkrelatie te creëren en te continueren die voor beide partners – de individuele werknemer en de organisatie – aantrekkelijk is, zullen persoonlijke en organisatiedrijfveren elkaar tenminste gedeeltelijk moeten overlappen. Het organisatieperspectief laten we in deze bijdrage buiten beschouwing, zodat we ons kunnen concentreren op de persoonlijke drijfveren van de medewerker. De volgende vragen willen we in dit hoofdstuk verkennen:

- 1 Wat zijn persoonlijke motieven of drijfveren?
- 2 Wat is de relatie tussen drijfveren en leren?
- 3 Hoe verloopt het proces van bewustwording en ontwikkeling van drijfveren?
- 4 Hoe ondersteun je de bewustwording van drijfveren bij anderen?

We starten met een verkenning van het begrip ‘persoonlijke drijfveer’.

WAT ZIJN PERSOONLIJKE MOTIEVEN OF DRIJFVEREN?

In de literatuur over zingeving en drijfveren (Chang, 2000; Csikszentmihalyi, 1999; Jaworski, 1998; Ofman, 1992; Schuijt, 1999; Vermeylen, 2000) gebruiken auteurs verschillende begrippen: passie, drijfveren, motivatie, bezieling, eigenkracht, flow, inspiratie, zingeving en betekenis. Het gemeenschappelijke element van al die begrippen is een diepere persoonlijke dimensie van waaruit mensen werken en leven. De verbinding met de eigen kracht en kern staat daarbij centraal. Mensen putten hun gedrevenheid uit een intens verlangen om een doel te bereiken waar ze echt warm voor lopen. Dat gaat verder dan de ontwikkeling van de eigen talenten; het is een zoektocht naar elementen die er voor iemand echt toe doen, die leiden naar intense voldoening in werken en leven.

Vanuit de leerpsychologie is veel onderzoek gedaan naar motivatie; we gaan daarom wat dieper in op dit begrip. Om motivatie te verklaren gaan theoretici (zie Boekaerts en Simons, 1995) uit van een reeks hypothetische constructen: motieven. Voorbeelden hiervan zijn erkenning, materieel gewin, vrijheid en veiligheid. Al deze motieven zijn latent aanwezig in iemands persoonlijkheidsstructuur en manifesteren zich onder invloed van bepaalde factoren, bijvoorbeeld hoge werkdruk, een mogelijk faillissement van de werkgever, een veilige leeromgeving of privé-omstandigheden. Iemand is gemotiveerd als de motieven aanzetten tot een reactie op zo’n omstandigheid; de persoon komt dan in actie.

Mensen kunnen hun gedachten zelf keren naar wat hen drijft

Een managementteam voert een gesprek over het terugdringen van het ziekteverzuim. Enkele leden van het team hebben het gevoel dat ze totaal geen invloed kunnen uitoefenen op het verzuim. Een van hen zegt: ‘als we alleen denken over hoe we het ziekteverzuim moeten bestrijden dan zetten we elkaar vast. Laten we er nu eens vanuit gaan dat we voor onze mensen een gezondere werkomgeving willen creëren. Ik draai de redenering dus gewoon om. Ik ga zorgen voor goede condities op de werkplek.’ (Van Noort, 2002)

Veel auteurs maken een onderscheid tussen prestatie- respectievelijk leergeoriënteerde motivatie. De eerste vorm van motivatie ontstaat vanuit de nood-

*Individuele
ontwikkeling
vanuit per-
soonlijke
drijfveren*

Kemp van
Ginkel

Robert van
Noort

Margriet
Schut

Prestatie-geïoriënteerde motivatie	Leergeoriënteerde motivatie
<i>Positieve gevoelens door</i> <ul style="list-style-type: none"> • Bepaalde kwantiteit bereiken • Competentie bewijzen • Prestaties leveren • Status verhogen 	<i>Positieve gevoelens door</i> <ul style="list-style-type: none"> • Vrijheid van handelen • Plezier beleven aan de taak • Tot beheersing komen • Competentie bevorderen
<i>Negatieve gevoelens door</i> <ul style="list-style-type: none"> • Signalen van kritiek • Te hoog risico moeten nemen • Onzekerheid • Gebrek aan waardering • Verlies aan controle of status 	<i>Negatieve gevoelens door</i> <ul style="list-style-type: none"> • Dwang • Verlies van autonomie
<i>Leereffecten</i> <ul style="list-style-type: none"> • Leren onvoldoende van fouten • Verbloemen van fouten • Doen in plaats van denken • Gebrek aan initiatief en inzet 	<i>Leereffecten</i> <ul style="list-style-type: none"> • Leren vooruitgang ontdekken • Uitdaging overwinnen • Inzet reguleren • Vooraf en achteraf nadenken over het 'doen'

Figuur 7.1 *Verschillen tussen prestatie-georiënteerde en leergeoriënteerde motivatie (gebaseerd op Boekaerts en Simons, 1995)*

zaak om een prestatie te leveren. De aanzet tot het handelen ligt in dat geval buiten de persoon. Dat kan het halen van een goed cijfer zijn, maar ook als eerste een nieuw product uitbrengen op de markt. Deze drang om iets te willen bereiken zet de persoon aan tot actie.

Daarnaast is het denkbaar dat iemand vanuit een innerlijk streven komt tot handelen. Dit noemen we een leergeoriënteerde motivatie. Denk aan het opzetten van een ideële organisatie, het ontwerpen van innovatieve oplossingen voor complexe mobiliteitsproblemen of het maken van een kunstwerk.

In het overzicht in figuur 7.1 vergelijken we een leergeoriënteerde en een prestatiegeoriënteerde motivatie (gebaseerd op Boekaerts en Simons, 1995). Wanneer je dit op iemands werk toepast, wordt duidelijk dat de motivatieoriëntatie van een medewerker zeer bepalend is voor zijn werkresultaten.

Het begrip motivatie biedt zo een eerste aangrijpingspunt op het 'persoonlijke streven' dat ten grondslag ligt aan leren en ontwikkelen. Echter, we missen in het begrip motivatie een verdieping die te maken heeft met betekenisgeving, bezieling en zingeving. En juist op dat niveau verwachten we dat er een bron ligt van diepergaande leerervaringen. Schuijt (2001) heeft een indeling in drijfveren gemaakt die ons behulpzaam kan zijn. Voor de begrippen 'prestatiegeoriënteerde motivatie' en 'leergeoriënteerde motivatie' hanteert zij de be-

grippen ‘basale drijfveren’ of ‘egodrijfveren’ respectievelijk ‘ontwikkelingsdrijfveren’. Ze voegt er bovendien een derde categorie aan toe: ‘zielsdrijfveren’. Zo ontstaan drie groepen drijfveren:

1. Basale of egodrijfveren

Basale of egodrijfveren komen voort uit de behoefte van de mens aan een basis, een fundament. Het gaat daarbij om veiligheid, zekerheid, ergens bij willen horen, erkenning krijgen. Maar ook materiële zaken, status en macht vallen hieronder. Basale drijfveren leveren vaak egogericht gedrag op, want het streven is het bereiken van resultaten die in de eerste plaats voor iemand zelf wat opleveren. Voorbeelden: onvrede met de huidige arbeidsvoorwaarden, streven naar een hiërarchisch hogere functie om de bijhorende status (en een auto van de zaak).

2. Ontwikkelingsdrijfveren

Wanneer iemand eigen kwaliteiten wil ontdekken en inzetten, doelen wil realiseren, plezier heeft in groei en ontwikkeling, een nieuwe richting zoekt, laat hij zich leiden door ontwikkelingsdrijfveren. Bijvoorbeeld: iemand is nieuwsgierig, houdt van verandering en wil nieuwe bekwaamheden verwerven. In bijvoorbeeld een gestarte eigen onderneming kan hij deze wensen realiseren.

3. Zielsdrijfveren

Deze drijfveren komen voort uit verlangens, idealen en toekomstbeelden die raken aan iemands diepste wezen. Hierbij horen vragen als: ‘wat wil ik echt’, ‘wat is belangrijk in mijn leven’, ‘wat is mijn visie op leven en werken’, ‘waar leef ik voor?’ Deze zielsdrijfveren raken daarmee aan een spiritueel niveau. Voorbeelden zijn: een baan kiezen waarin je een ideaal (bijvoorbeeld werken aan een oplossing voor het wereldvoedselprobleem) kunt realiseren, een innerlijke waarde willen uitdragen door pro deo advocaat te worden. Zielsdrijfveren vragen in het algemeen een langere bewustwordings-, ontwikkel- en realisatietijd, zijn diepgaander en maken meer onderdeel uit van de gehele persoonlijkheid dan de basale drijfveren.

*Individuele
ontwikkeling
vanuit per-
soonlijke
drijfveren*

Kemp van
Ginkel

Robert van
Noort

Margriet
Schut

WAT IS DE RELATIE TUSSEN DRIJFVEREN EN LEREN?

We nemen in het vervolg van dit hoofdstuk het begrip ‘drijfveren’ (Schuijt, 1999) over wanneer we het hebben over iemands persoonlijke motieven om te leren en te werken. De toevoeging door Schuijt (2001) van het begrip zielsdrijfveren is een waardevolle verbreding van de kijk op persoonlijke motivatie. Nu we wat

meer zicht hebben op soorten drijfveren gaan we in deze paragraaf in op de relatie tussen drijfveren en leren.

We gaven eerder al aan (zie de tabel in figuur 7.1) dat een prestatiegeoriënteerde motivatie andere leereffecten oplevert dan een leergeoriënteerde motivatie. Dat roept de volgende vraag op: 'Leer je beter of doelgeoriënteerder als de drijfveer "diepgaander" (een ontwikkelings- dan wel een zielsdrijfveer) is?' Kessels (2001) stelt: 'Je kunt niet slim zijn tegen je zin. Het is van belang je passie te vinden omdat dat de basis vormt voor excellente prestaties in je werk.' Het is niet duidelijk of deze 'passie' een basale, ontwikkelings- of zielsdrijfveer betreft. Wat we wel kunnen vaststellen is dat basale drijfveren vaak leiden tot het bereiken van een concreet of bekend resultaat, zoals een betere baan, meer invloed of meer salaris. Ontwikkelings- en zielsdrijfveren houden vaak verband met het bereiken van een resultaat dat nieuw is of dat eerst slechts bestond in iemands gedachten of dromen. Optimaal functioneren in het werk kan op beide vlakken: door steeds beter te worden óf door te vernieuwen.

Mensen die hun drijfveren kennen en er naar leven komen er, voor hun gevoel, moeiteloos voor in beweging. Wanneer een leerinspanning nodig is om een doel te bereiken lijkt de stap daartoe gemakkelijk gezet. Wanneer iemand een duidelijk, waardevol doel nastreeft en een complexe taak aanpakt die een maximale inzet van talenten en concentratie vraagt kan een 'flow'-ervaring optreden. Csikszentmihalyi (1999) beschrijft 'flow' als een toestand waarin iemand volledig betrokken is in de activiteit van dat moment; het tijdsgevoel verandert. Iemand 'in flow' ervaart een gevoel van opwindning. Dit levert bovengemiddelde prestaties op, en het proces wordt als plezierig en zelfs energiegevend ervaren. Deze 'flow'-(leer)ervaringen ontstaan vaak wanneer iemand zijn (of haar) eigen zielsdrijfveer serieus neemt.

Een manager: 'Een drijfveer uit je niet, die leef je en is zichtbaar in je gedrag'

'Ik ben mij jaren geleden gaan verdiepen in het thema "dienend leiderschap" (Greenleaf, 1998). Die zoektocht maakte me steeds duidelijker dat ik me wil inzetten voor anderen, echt wil bijdragen aan hun ontwikkeling in het bedrijf en als persoon. Aandachtig luisteren is daarvoor de basis. Dat heb ik in mijn privéleven en in de ondersteuning van jonge mensen in mijn woonomgeving goed in praktijk kunnen brengen. Toen pas kon ik er in mijn functie als leidinggevende echt zijn voor anderen en warme betrokkenheid tonen. Dat vraagt van medewerkers openheid en vertrouwen in mijn stijl. Het zou soms makkelijker zijn geweest als ik aan verwachtingen van medewerkers zou voldoen door vooral directief en sturend te zijn. Ik heb bewust voor een andere richting gekozen, die vruchtbaarder is en tegenwicht biedt aan de eisen van resultaatgerichtheid die zo dominant kunnen zijn. Ik merkte steeds meer dat ik dienend leiderschap wil laten zien. Dat streven werd een groeiproces in zingeving en medemenselijkheid. Op de juiste momenten kwam ik inspirerende mensen tegen die mij daarin sterkten en vond ik literatuur die me nieuwe inzichten gaf.'

‘In onze onderneming vindt een organisatieveranderingstraject plaats. Onderdeel daarvan is een omvangrijk leertraject voor managers van alle niveaus. Deze verandering past goed bij mij, omdat aandacht hebben voor mensen er centraal in staat. Het leertraject strookt met het belang dat ik hecht aan transparantie en eerlijkheid, echt gehoor geven aan wat mensen beweegt. En dit traject geeft me de gelegenheid mezelf te ontwikkelen op aanspreken, erkenning en feedback geven, en reikt mij instrumenten aan die ik volop kan benutten. Het was voor mij een bewuste keuze om me te verdiepen in deze fundamenteel andere manier om met mensen om te gaan en samen te werken. Ik raakte enorm gemotiveerd om me de visie en gesprekstechnieken eigen te maken en dagen voor aankomend trainers te volgen. Dit leertraject is voor mij een prima ondersteuning van mijn gedrevenheid om dienend leiderschap te tonen en er verder vorm aan te geven.’

*Individuele
ontwikkeling
vanuit per-
soonlijke
drijfveren*

Kemp van
Ginkel

Robert van
Noort

Margriet
Schut

We veronderstellen dus een verband tussen het type leerervaring en de drijfveer die eraan ten grondslag ligt: naarmate de drijfveer sterker of diepgaander is, ontstaat er een krachtiger leerproces en waardevollere leerresultaten. We werken dat hierna wat verder uit. Leren kan meer of minder diepgaand plaatsvinden. Om deze diepgang te beschrijven gebruiken we de begrippen enkel-, dubbel- en driestapleren (Swieringa en Wierdsma, 1990). We passen die begrippen hier toe op het persoonlijke leerproces en niet, zoals oorspronkelijk bedoeld, op het collectieve leren in een organisatie.

Enkelslag-leren vanuit basale drijfveren

Basale drijfveren zullen meestal aanzetten tot enkelslag-leren. Dit houdt in dat wordt gezocht naar verbeteringen in regels met betrekking tot het gewenste gedrag. Iemand ervaart een knelpunt en zoekt een (andere) manier om een resultaat te bereiken dat tot grotere tevredenheid leidt. Het leerproces dat plaatsvindt heeft betrekking op een nieuwe aanpak, eigen regels (wat moet of mag), procedures of plannen. De redeneringen of visies achter de aanpak staan niet of nauwelijks ter discussie. De benadering is vooral instrumenteel.

Directeur van een organisatie in gesprek met een adviseur

‘In ons team merk ik dat ieder voor zich werkt en mensen weinig betrokken zijn bij elkaars werk en leven. Wel vindt iedereen dat er meer teamspirit zou moeten zijn om de samenwerking te versterken, elkaar meer te ondersteunen, kennis te delen. Kortom: wij moeten meer gaan werken als een écht team. Welke werkwijze en methoden kunnen we van u leren?’

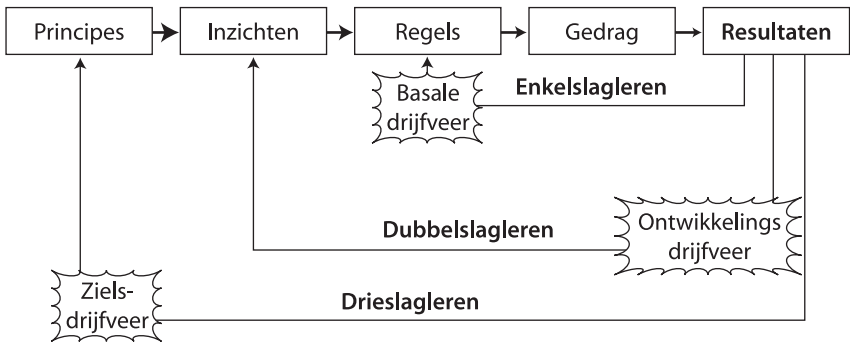
Dubbelslag-leren vanuit basale en ontwikkelingsdrijfveren

Dubbelslag-leren heeft betrekking op de inzichten achter de regels. Dat bete-

kent dat iemand zich gaat afvragen waarom hij wil veranderen, wat hem tegenhoudt om iets op een andere manier of iets anders te gaan doen. Overtuigingen, achtergronden en normen worden onder de loep genomen. Iemand wil een situatie begrijpen om ervan te kunnen leren en vernieuwingen tot stand te brengen. Een basale of een ontwikkelingsgerichte drijfveer kan de aanzet leveren tot dit type leren.

Een gesprek tussen twee adviseurs

‘Ik heb in de afgelopen jaren een professionele groei doorgemaakt waardoor ik nu op een prettige en goede manier aan het werk ben voor mijn opdrachtgevers. Toch knaagt er iets. Wat is mijn nieuwe perspectief, welke ontwikkeling zal ik vanaf hier gaan oppakken, want ik wil toch verder? Wat houdt me nu tegen om bijvoorbeeld een stap als specialist of zelfstandig ondernemer te zetten? De komende tijd ga ik dit eens onderzoeken, en ik zou jou graag als sparringpartner gebruiken.’



Figuur 7.2 Enkel-, dubbel- en drieslagleren (gebaseerd op Swieringa & Wierdsma, 1990)

Drieslag-leren vanuit ontwikkelings- en zielsdrijfveren

Zielsdrijfveren zetten mensen aan tot leren op de diepste laag. Het gaat dan om vragen op identiteits- en zijnsniveau: ‘wat wil ik echt’ en ‘wie wil ik zijn?’. Bij drieslag-leren worden waarden aan de orde gesteld, principes heroverwogen, en is er een sterke wil tot verandering. Daarbij komen essentiële principes waarop iemands leven en werken is gebaseerd ter discussie te staan.

Van werkstress naar vrijheid en ruimte

Het leven van Annet bestond grotendeels uit werken. Ze werkte vanuit een eigen onderneming in de ICT-branche en had projecten in verschillende bedrijven. De leiding en uitvoering deed ze het liefst zelf. Dan wist ze dat de kwaliteit goed was, dat ze zich aan afspraken zou houden en tegemoet kon komen aan de wensen van de klant. Ook al kostte haar dat nogal eens haar nachtrust en liep haar stressniveau riskant hoog op.

Tijdens een langdurig coachingsproces merkte ze hoe belangrijk ze het vond om waardering te krijgen, om goed gevonden te worden, en om controle te blijven houden. Deze overtuigingen waren onderdeel van haar persoonlijkheid geworden en zorgden ervoor dat ze zo intensief door bleef werken. Dat werd haar te veel, wat zich uitte in vermoeidheid en regelmatig ziek zijn. Maar ook dan werkte ze door. In een imaginatie-oefening (een verbeelding van haarzelf twee jaar in de toekomst) en gesprekken ontdekte Annet dat vrijheid en ruimte voor haar lonkende perspectieven waren. Aan het begin van een nieuw jaar nam ze zich voor om vakanties te gaan nemen, en begon dat steeds vaker te doen.

Na de afronding van een lang project besloot ze niet meer verder te gaan met haar grootste opdrachtgever. Toen vervolgens haar echtgenoot een aanbieding kreeg om voor vijf jaar in Schotland te gaan werken, was dat voor Annet de kans om haar werk in Nederland te beëindigen en met de verworven zee van tijd en ruimte iets heel anders te gaan doen. Annet en haar man verkochten hun huis.

Maar plotseling dienden er zich veranderingen aan in het Schotse project, en na Annets voorstel om op wereldreis te gaan zei haar man zijn baan op. Enthousiast liet Annet haar omgeving weten dat de vrijheid nu echt was aangebroken. Ze vertrok naar Australië, de eerste stop op een reis die hen ook nog naar Thailand, Vietnam, Tibet, Namibië en Botswana zou voeren.

Zo ontstaat bij ons het inzicht dat ontwikkelings- en zielsdrijfveren andere, meer fundamentele leerprocessen in gang zetten en grotere leereffecten kunnen opleveren. De drang om écht te veranderen of te leren heeft tot gevolg dat iemand de principes en overtuigingen van waaruit hij werkt onder de loep neemt. Als dat ertoe leidt dat de betreffende persoon die principes of overtuigingen verandert of aanpast en deze vernieuwing vervolgens toepast in de praktijk, verandert er meer dan alleen het waarneembare gedrag. Er heeft dan een wezenlijk leerproces plaatsgevonden, in de richting van een doel dat voor iemand zeer belangrijk is. We willen met deze stelling het belang van enkel- en dubbelslagleren niet bagatelliseren. Deze leerprocessen zijn in bepaalde werksituaties zeker zinvol en bruikbaar. Maar als je wilt komen tot daadwerkelijke veranderingen, verbeteringen of innovaties zijn deze leerprocessen alleen niet voldoende. Dergelijke resultaten kunnen alleen worden behaald met leerprocessen waarbij principes ter discussie worden gesteld.

Om je drijfveren in leerprocessen nadrukkelijker te kunnen laten meespeelen is het zinvol om je er bewust van te zijn. Dat is echter makkelijker gezegd dan gedaan. Het blijkt vaak complex om de eigen drijfveren helder voor ogen te krijgen. In de volgende paragraaf beschrijven we het proces om vanuit de impliciete of onbewuste drijfveren de stap te zetten naar plannen om die drijfveren te benutten in leren en werken.

*Individuele
ontwikkeling
vanuit per-
soonlijke
drijfveren*

Kemp van
Ginkel

Robert van
Noort

Margriet
Schut

HOE VERLOOPT HET PROCES VAN BEWUST- WORDING EN ONTWIKKELING VAN DRIJFVEREN?

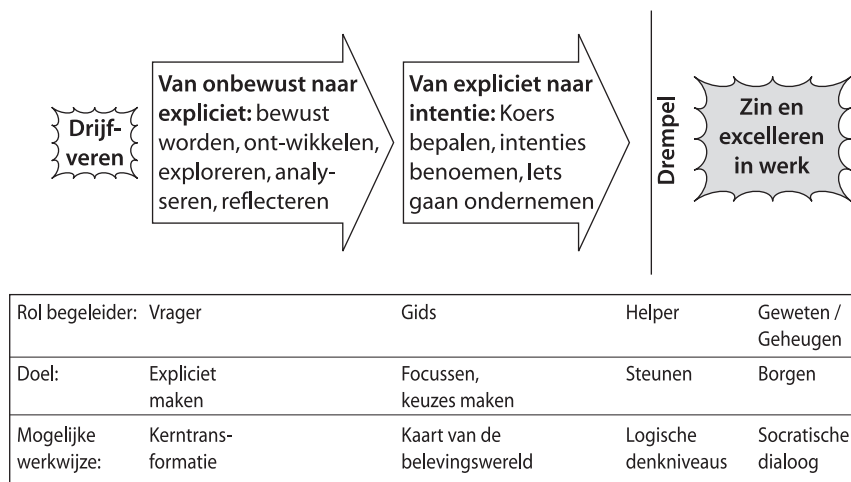
Zoals we eerder schreven is dit hoofdstuk ontstaan vanuit de veronderstelling dat optimaal functioneren in het werk bepaald wordt door iemands persoonlijke drijfveren. We hebben onze gedachten getoetst aan de vakliteratuur en aan onze werkervaring. We beschrijven op basis hiervan het proces waarin iemand van niet omliggende drijfveren komt tot optimaal functioneren in zijn werk. Optimaal functioneren zien we als het resultaat van het enkel-, dubbel- en drieslag-leren, door bewust vanuit bepaalde principes te werken.

Vanuit onze rol als begeleider, als adviseur, verkennen we hoe mensen elkaar in organisaties kunnen helpen om bij zichzelf de persoonlijke drijfveren te ontdekken, waarmee zij optimaal kunnen functioneren – en hoe ze die drijfveren vervolgens ook optimaal kunnen inzetten. We beschrijven in deze paragraaf eerst hoe mensen hun drijfveren op het spoor kunnen komen. In de volgende paragraaf gaan we dan nader in op de rol die begeleiders bij dat proces kunnen spelen.

We hebben het ‘ont-wikkelproces’, het proces waarin je je eigen drijfveren als het ware afwikkelt, (gevisualiseerd) in figuur 7.3. Hierna volgt een korte beschrijving van de elementen van dit proces.

Van onbewust naar expliciet

De eerste stap in iemands ont-wikkelproces van drijfveren bestaat uit het bewust worden van deze drijfveren. Het gaat er hierbij om, door reflectie en ana-



Figuur 7.3 *Het proces: van drijfveren naar excelleren*

lyse, de drijfveren die iemands handelen al of (nog) niet beïnvloeden te verkennen en duidelijk te krijgen. Deze stap kun je omschrijven als het ontrafelen, het ont-wikkelen, het verkennen, het leren kennen van je belangrijkste drijfveren. Om dit proces goed te laten verlopen zijn een aantal bekwaamheden noodzakelijk: reflectievermogen, zelfkennis, analysevermogen, eerlijkheid.

Van expliciet naar intentie

De volgende fase kenmerkt zich door het maken van keuzen. Wat is de drijfveer waar ik écht gevolg aan wil geven? De lerende medewerker gaat na welke mogelijkheden deze drijfveer hem biedt en benoemt intenties, bepaalt een koers die hij of zij wil gaan varen. De drijfveer wordt daarmee expliciet en doelgericht benut. De persoonlijke kwaliteiten die dit proces ondersteunen zijn: lef, daadkracht, doelgerichtheid en creativiteit.

Over de drempel

Bij het realiseren van drijfveren in het werk blijkt vaak dat zich situaties voordoen die de gekozen richting ondersteunen. Daarnaast blijkt dat er ook obstakels zijn die iemand moet overwinnen, en keuzen die moeten worden gemaakt. De mate waarin iemand in staat is om successen te creëren en te beleven (positieve attributie) is voor een groot deel bepalend voor het slechten van deze drempel. Verder is het van belang dat iemand beschikt over doorzettingsvermogen, durf en flexibiliteit. Hij moet kunnen omgaan met angst en weerstand.

Komen tot werkresultaten en betekenis

Het ‘inzetten’ van een drijfveer creëert voor de persoon een omstandigheid waarin hij moeiteloos kan werken; het werk is hiermee een vervulling van een diep gewortelde energie. Daardoor krijgt het werk betekenis en wordt iemand bedreven in het leveren van excellente werkprestaties.

Keuze voor een organisatie na de studie

Na zijn studie psychologie solliciteert Joost, 24 jaar, bij een bank, een organisatie-adviesbureau en een universiteit. Ze bieden hem alledrie een baan aan. Hij overweegt, denkt na, mijmert en merkt dat zijn hart uitgaat naar het werk dat hij als student deed in een horecaprojectbureau. Het is een jong bedrijf met een aantal vestingen (circa 60 medewerkers) dat de organisatie van diners en evenementen regelt en tevens als uitzendbureau functioneert. Het bureau levert het personeel voor dergelijke evenementen (vooral studenten) en traint ze. Joost had er bij dat bureau plezier in dat hij veel invloed kon uitoefenen op het werkproces. Hij zag direct resultaat van zijn inzet en persoonlijke inbreng, werd nog sterker in organiseren en plannen en kreeg al snel meer verantwoor-

*Individuele
ontwikkeling
vanuit per-
soonlijke
drijfveren*

Kemp van
Ginkel

Robert van
Noort

Margriet
Schut

delijkheid. Bovendien genoot hij ervan met leeftijdgenoten succes te beleven en grote projecten tot stand te brengen. Ook sprak hem in het bureau aan dat mensen waardering kregen op hun diverse kwaliteiten en dat zij hun eigen ideeën in praktijk konden brengen. In deze omgeving kon je laten zien wat je kunt, en wat telt zijn vernieuwende ideeën.

Joost besluit de opmerkingen van vrienden, die vinden dat hij grootse kansen op een prachtcarrière verspeelt, te negeren en kiest voor het werk waar hij echt warm voor loopt. Hij ziet ernaar uit te werken in een dynamische omgeving. Met het horecaprojectbureau maakt hij afspraken over ontwikkelmogelijkheden en toekomstperspectieven. Hij kan zich bij het bureau ontwikkelen door in toenemende mate zelfstandig te opereren op het gebied van organisatie, marketing, management, projectvoering en administratie. Hij begint vol enthousiasme. 'Ik wil altijd verder.'

Hij kan uren over zijn werk vertellen, vooral over de variëteit in het werk en wat hij leert van de organisatie van grote evenementen. Hier kan hij zijn 'drives' realiseren en ontdekken wat werkt. De klanten en het bureau zijn blij met deze gedreven medewerker, die sterke resultaten behaalt en die geïnspireerd mede vorm geeft aan het bedrijf. Hij neemt grote projecten aan en is vernieuwend. In een marketingproject heeft hij testen toegepast en een assesment ontwikkeld. In korte tijd heeft hij veel competente studenten binnengehaald. 'Ik gebruik mijn studie in mijn werk.'

Een jaar na indiensttreding zal hij zijn eigen vestiging – een aparte bv binnen het bestaande concept – gaan leiden.

We gaan ervan uit dat iemand door verschillende drijfveren gemotiveerd kan raken. Deze basale, ontwikkelings- of zielsdrijfveren spelen vaak tegelijkertijd, maar ze spelen niet altijd een even grote rol. Meestal krijgt één drijfveer de meeste aandacht, waardoor de andere op dat moment niet tot ontplooiing komen (Van Lier, 1998). Drijfveren zijn in iemands leven meer of minder manifest, afhankelijk van situatie en omstandigheden. Per levensfase is er vaak een accentverschil zichtbaar. Meestal vindt in de loop der jaren een verschuiving plaats van meer basale drijfveren ('ik wil een mooi en groot huis') naar zielsdrijfveren die een expliciete waarde vertegenwoordigen ('ik wil werk doen waarmee ik echt iets kan betekenen in de ontwikkeling van anderen'). Ontwikkelingsdrijfveren kunnen op zich staan of voortkomen uit basale of zielsdrijfveren.

Bij jonge, beginnende leiders zie je soms dat ze zelfgerichte belangen nastreven en handelen vanuit controle en impliciete waarden, gevormd door de sociale omgeving. Wanneer egodrijfveren voorop staan, zijn zij uit op (persoonlijk) gewin, invloed en erkenning. Leidinggevend met meer levenservaring zijn vaker geneigd hun visie en persoonlijkheid in te zetten om immateriele waarden of idealen te realiseren. Zij laten zich dan leiden door authentieke waarden en dragen deze uit. Met hun bevlogenheid (lees: zielsdrijfveren) en toewijding kunnen zij anderen inspireren (Schuijt, 1999). Zeker als deze ervaren

leiders invloedrijke posities bekleden kunnen zij met hun voorbeeldgedrag anderen uitdagen tot leren. Op latere leeftijd vindt handelen vaak meer vanuit zielsdrijfveren plaats.

Natuurlijk doorloopt niet ieder mens dit proces naarmate hij ouder wordt. Dit veranderingsproces kan ontstaan of zich versterken onder invloed van mensen die men ontmoet of door ingrijpende gebeurtenissen. Door je te realiseren wat echt belangrijk is, ontstaat er dan een krachtige impuls tot verandering.

Op elk moment in het proces waarin iemand zicht probeert te krijgen op actuele drijfveren kan het zinvol zijn om ondersteuning te benutten, in de vorm van een gesprekspartner of door het toepassen van methoden. We gaan daar in de volgende paragraaf op in.

HOE ONDERSTEUN JE DE ONTWIKKELING VANUIT DRIJFVEREN BIJ ANDEREN?

Het proces waarbij je je drijfveren ‘ont-wikkelt’ en inzet voor het optimaal functioneren in je werk kan door anderen worden ondersteund en begeleid. Dat kan in beginsel iedereen zijn. Echter, elke fase van het ont-wikkelproces vereist een specifieke vorm van ondersteuning. Dit vraagt van de begeleider de bekwaamheid om vanuit een specifiek rol of rollen een bijdrage te leveren. We bespreken ze hier kort en geven tevens een overzicht van methoden die bij deze rol relevant kunnen zijn.

De rollen die we onderscheiden zijn:

- *Vrager*. De rol van de vrager is gericht op het ontrafelen en bewust worden van drijfveren. Doorvragen, spiegelen en stimuleren van verbeelding zijn essentiële kwaliteiten van de vrager. Resultaat: zicht op drijfveren.
- *Gids*. De gids helpt om alternatieven te verkennen, mogelijkheden en kansen te benoemen en keuzen te maken. Resultaat: een uitgezette koers en intenties voor handelen.
- *Helper*. De helper ondersteunt bij het ‘operationaliseren’ van intenties. Daarbij staan zoeken naar toepassingsmogelijkheden, plannen maken en uitvoeren, ondernemen en drempels nemen centraal. De helper spoort blokkades (belemmerende overtuigingen) op en tracht met de betrokkene de positieve intenties achter die overtuiging te ontdekken. Belemmerende overtuigingen ontstaan vaak omdat iemand niet weet *hoe* zijn of haar gedrag te veranderen. De helper ondersteunt bij het beantwoorden van deze ‘hoe’-vragen. Resultaat: emotionele drempels maken plaats voor actiebereidheid.
- *Geheugen*. Het geheugen of geweten heeft tot doel om de activiteiten, de veranderingen te stabiliseren. Het geheugen helpt tegenslagen te boven te komen, koers te houden, resultaten blijvend te maken en ze verder aan te scherpen en te verfijnen – dit laatste telkens vanuit zicht op de drijfveren. Resultaat: blijvend handelen vanuit drijfveren en betekenisvol werken.

*Individuele
ontwikkeling
vanuit per-
soonlijke
drijfveren*

Kemp van
Ginkel

Robert van
Noort

Margriet
Schut

Methoden	Rollen	Vrager	Gids	Helper	Geheugen
Mindmapping		X	X		
Persoonlijk ontwikkelplan			X	X	X
Logische denkniveaus		X	X	X	
Creatieve technieken		X			
Imaginatie		X	X	X	
Kernkwadranten		X			
Kerntransformatie		X		X	
Verjaardagsfeest		X			
Atlas van belevingswereld			X		
Actieplan			X		
Levensplan			X		
Coaching				X	
Reflectie				X	X
Socratische dialoog					X
Complimenteren					X
Intervisie					X

Figuur 7.4 *Overzicht van rollen en bijpassende methoden*

In figuur 7.4 geven we een overzicht van methoden die de verschillende rollen kunnen ondersteunen. Sommige ervan kunnen op diverse momenten worden ingezet.

We zullen tot besluit van dit hoofdstuk enkele methoden nader toelichten:

- Kerntransformatie
- Atlas van de belevingswereld/imaginatie
- Logische denkniveaus
- Socratische dialoog.

KERNTRANSFORMATIE

Helder krijgen wat iemands drijfveer echt is en waar hij energie aan wil besteden om te gaan doen wat hij graag wil doen, is een ontdekkingstocht. Mogelijk heeft iemand wel een globale richting voor ogen. Hij wil verder zoeken, om erachter te komen wat voor hem echt van belang is en wat hem boeit. Als die drijfveer vervolgens duidelijker wordt, en hij deze werkelijk wil volgen, dan vraagt dat van deze persoon de moed om nieuwe stappen te zetten, over drempels te gaan en grenzen te verleggen. Juist dan kan iemand ervaren dat iets persoonlijks hem tegenhoudt om te doen wat hij wil. Dat kan een belemmerende overtuiging, een lastige innerlijke stem of een gevoel zijn. In deze situaties kan een kerntransformatie helpen om een stap verder te komen.

Kerntransformatie is een proces dat iemand, zelfstandig of met een coach, kan ingaan om motieven te verhelderen of ongewenste gevoelens, patronen of overtuigingen te veranderen. Het doel is om delen van je persoonlijkheid te transformeren, zoals een deel dat alles perfect wil doen of een deel dat onzeker is. Aan de hand van een voorbeeld beschrijven we de vier fasen van een kerntransformatieproces.

Een jonge vrouw, Ilka, is directiesecretaris in een grote onderneming. Na enkele jaren neemt haar aanvankelijke interesse voor deze baan af. Ze verlangt er naar in een team met anderen samen te werken en daarin iets bij te dragen waar ze persoonlijker bij betrokken is. Dan zou ze haar studie personeelswetenschappen ook beter kunnen benutten. Wat ze precies wil, is haar nog niet duidelijk. Wel weet ze dat die kant in haar huidige baan moeilijk te creëren is.

Ilka oriënteert zich op een andere functie in het bedrijf waar ze die mogelijkheid wel hoopt te vinden; die nieuwe functie moet in haar ogen de ideale baan zijn. De zoektocht duurt al ruim een half jaar en gaat verder dan de baan op zich – ze komt er maar niet achter waar het voor haar nu echt om gaat. In een coachingsgesprek uit ze hierover haar teleurstelling. Al pratend en vragend wordt haar duidelijk dat ze vindt dat ze eerst een scherp beeld van haar wensen en van die nieuwe functie moet hebben.

Deze gedachten roepen spanning op, waardoor alles lijkt te stagneren. De coach stelt voor via kerntransformatie te onderzoeken wat voor haar de essentie is en wat haar innerlijk belemmert om in dit proces verder te komen.

*Individuele
ontwikkeling
vanuit per-
soonlijke
drijfveren*

Kemp van
Ginkel

Robert van
Noort

Margriet
Schut

1. *Erkenning van de innerlijke stem of van het gevoel*

De eerste stap is om je bewust te worden van je gevoel. De coach vraagt welk gevoel het meest op de voorgrond treedt in deze situatie. Dat is het gevoel van spanning en onrust. Als ze zich daar op concentreert, ervaart ze een zware druk in haar buik: 'Ik ben steeds op zoek naar de perfecte functie. Dat perfectionisme en denken kost me veel energie en ik kom er niet verder mee.'

2. *Dialoog met het deel*

Gedrag of een gevoel waar je 'last van hebt' heeft vaak een positieve intentie. Je kunt op zoek gaan naar de positieve intenties. Door stil te staan bij die delen in en van jezelf en ermee 'in gesprek te gaan' ervaar je resultaten en wordt duidelijker wat het belangrijkste voor je is. Dat is een zogenaamde kerntoestand. Op de vraag 'wat doet dat gevoel van spanning voor je, wat wil het bereiken?' noemt Ilka als resultaat: 'dat ik slaag in het leven'. De coach vraagt haar wat dat deel voor haar wil bereiken als ze slaagt in het leven. De antwoorden op deze herhalende vraag zijn achtereenvolgens: 'Geluk delen', 'Bijdragen aan geluk en ontwikkeling van ander', 'Innerlijke rust' en 'Zijn'.

3. Bereiken van de kerntoestand

Tijdens het proces komt de betrokkene in contact met de essentie, een toestand als innerlijke vrede, liefde, rust en verbinding. Vanuit die ervaring kan er een diepgaande verandering optreden in het oorspronkelijke patroon of de overtuiging. ‘Zijn’ bleek voor Ilka de kerntoestand te zijn. Zij ervaart het als een serene ruimte waarin ze zich sterk en zeker voelt en er mag zijn zoals ze is. Op de vraag of ze deze toestand als uitgangspunt in haar leven wil nemen, zegt ze: ‘Zeker, het zou me veel opleveren.’

4. Integratie en transformatie

Als de persoon vanuit de kerntoestand terugkijkt op de eerder genoemde resultaten (kerntoestand), blijkt zij deze vaak anders te ervaren. De coach nodigt Ilka uit het ‘Zijn’ goed te ervaren. Vanuit ‘Zijn’ kijkt ze terug op de resultaten innerlijke rust, bijdragen aan geluk en ontwikkeling, geluk delen en slagen in het leven. Opvallend is dat ze zegt dat ze zich nu rustiger voelt, dat ze ziet dat ze een bijdrage levert aan groei en dat geluk er *is*. Nu vindt ze dat ze niet hoeft te slagen, en dat ze erop kan vertrouwen dat ze verder komt. Het drukkende gevoel in haar buik is vrijwel verdwenen en ze ziet niet meer op tegen de zoektocht – die mag leuk zijn. Ze heeft voor ogen hoe haar werk eruit ziet, en ze denkt dat de baan, die ze echt wil hebben, wel komt. Twee maanden later vindt Ilka een functie waarin ze mee gaat werken in een Management Development-traject.

In deze situatie was Ilka’s impliciete (ziels-) drijfveer ‘met mensen werken’ en werd ze tegengehouden door perfectionisme. Na de kerntransformatie is ze zich ervan bewust dat ze een bijdrage wil leveren aan de ontwikkeling van anderen en vertrouwt ze er meer op dat er voor haar een functie komt waar ze plezier aan beleeft.

ATLAS VAN DE BELEVINGSWERELD / IMAGINATIE

De weg naar een doel kan pas worden gekozen als dat doel helder is. De begeleider heeft aan dit proces (in de rol van vrager/helpster) een bijdrage geleverd. Om een drijfveer om te zetten in een intentie kan iemand de rol van een Gids op zich nemen. Hij leidt de lerende door een woud van mogelijkheden en wijst die persoon op alternatieven die passen bij de specifieke drijfveer. Een instrument dat hierbij kan worden gebruikt is de *Atlas van de Belevingswereld* (Van Swaaij en Klare, 2000).

De kaart van de belevingswereld biedt iemand zicht op het palet van gevoelens en belevingen die samenhangen met drijfveren. Verder maakt deze kaart het mogelijk om een koers uit te stippelen. Door met elkaar het terrein tussen de drijfveer en de invulling ervan in het werk te verkennen, ontstaat een beeld van alternatieve routes. Deze methode kan worden gecombineerd met ‘imaginatie’.

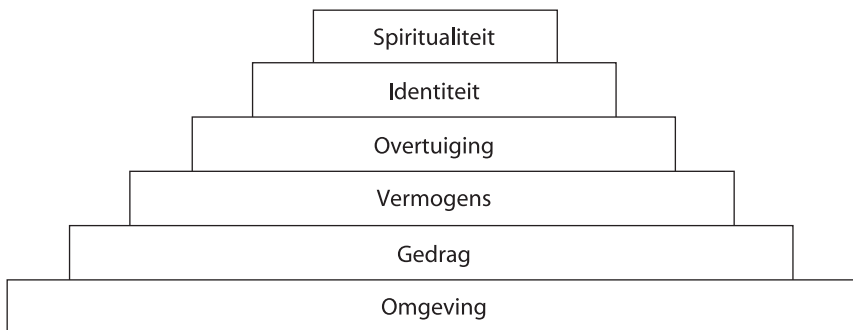
hoofd heeft. Dat maakt het mogelijk om de tekening later te interpreteren, het beeld vast te houden en het te bespreken met anderen.

LOGISCHE DENKNIVEAUS

Dilts (1990) werkte Bateson's logische niveaus van denken uit. Deze denkhierarchie ondersteunt de herkenning en realisatie van drijfveren. Iemand in de rol van Vragers of Helper kan deze denkhierarchie inzetten om de ander te helpen, zijn drijfveren te onderzoeken. Dilts onderscheidt zes opeenvolgende denkniveaus; van die zes zijn 'omgeving' en 'gedrag' zichtbaar, terwijl de overige vier niveaus – vermogens, overtuiging, identiteit en spiritualiteit – deel uitmaken van iemands innerlijke denkprocessen. Een hoger logisch niveau organiseert de informatie op onderliggende niveaus. Identiteitskenmerken beïnvloeden iemands overtuiging; deze overtuiging heeft vervolgens weer een weerslag op iemands vermogen (plan, strategie) en stuurt daarmee het gedrag. Dit gedrag heeft een effect in de omgeving. Een verandering op een hoger niveau zal altijd gevolgen hebben voor een lagere, andersom kan een aanpassing op een lager niveau een verandering teweeg brengen op een hoger niveau. Dit laatste is echter veel moeilijker te realiseren. Iemand aanleren dat de vraag 'kan ik u van dienst zijn' altijd vergezeld dient te gaan van een glimlach leidt niet automatisch tot soortgelijk gedrag in andere situaties. Daarvoor is het noodzakelijk om iemands overtuigingen aan te spreken.

Gedrevenheid en zielsdrijfveren komen voort uit de denkniveaus, spiritualiteit en identiteit. Iemand die zich bewust is van de eigen drijfveren kan onderzoeken of zijn overtuigingen daar een belemmerende dan wel stimulerende factor in zijn, en of hij zijn strategieën en intenties (vermogen) moet veranderen, wil hij zijn gedrag zo kunnen sturen dat de drijfveer zich uiteindelijk in een (mogelijk nog te creëren) omgeving kan manifesteren.

Om een zielsdrijfveer in praktijk te brengen is een verandering op de hogere denkniveaus nodig: identiteit, overtuiging en vermogen. Veranderingen op de hogere denkniveaus komen tot stand door middel van leren. Voor het volgen



Figuur 7.6 *De logische denkniveaus (Dilts, 1990)*

De volgende vragen kunnen op identiteitsniveau verheldering bieden

- Waar word je enthousiast van, waar ga je voor?
- Wat zijn je drijfveren en passie?
- Welke drijfveer maakt je tot wie je bent?
- Wat is voor jou het belangrijkste om te kunnen zeggen dat je leven zin heeft gehad?
- Wie zul je altijd zijn?
- Waaruit blijkt wie je bent?

Wanneer een verandering op het denkniveau identiteit gewenst is, zijn de volgende vragen relevant

- Welke drijfveer wil je gaan ontwikkelen, of versterken?
- Wie wil je in nog sterkere mate zijn?
- Wie zul je kunnen worden?

Met deze vragen kun je overtuigingen onderzoeken

- Wat maakt dat je er last of plezier van hebt?
- Wat zorgt er voor dat je dit blijft doen?
- Wat houdt je nu tegen om dit anders te gaan doen?

Om een belemmerende overtuiging te veranderen

- Hoe zou het zijn als deze overtuiging wat minder is?
- Welke overtuiging zou je liever willen hebben?
- Hoe ziet je overtuiging eruit die je gedrag verandert en je bekwaamheid ondersteunt?

Vragen om het niveau van vermogen te analyseren

- Hoe ziet je strategie er uit?
- Wat stuurt je gedrag?

En om een verandering aan te brengen

- Hoe kun je het anders doen?
- Door welke aanpak kun je dat laten lukken?
- Hoe kun je invloed uitoefenen?
- Welke overwegingen wil je leidend laten zijn?

Vraag op gedragsniveau

- Wat is jouw invloed op de situatie?

Ter verandering

- Wat ga je doen, veranderen, om meer invloed te hebben?

Vraag op omgevingsniveau

- Welke (werk-)omgeving wil je voor jezelf creëren waardoor je drijfveren tot uiting kunnen komen?

*Individuele
ontwikkeling
vanuit per-
soonlijke
drijfveren*

Kemp van
Ginkel

Robert van
Noort

Margriet
Schut

Figuur 7.7 *Hulpvragen bij logische denkniveaus*

van een basale drijfveer kan een verandering in de omgeving een impuls geven tot leren op gedragsniveau. Het bovenstaande model van logische niveaus van denken biedt de gelegenheid om zich de eigen drijfveren of die van een ander bewust te maken en te onderzoeken of een van de denkniveaus moet veranderen om drijfveren in praktijk te kunnen brengen.

We illustreren de logische denkniveaus aan de hand van een voorbeeld. Marketingmanager Johan doet er alles aan om zijn passie in zijn werk te zoeken en te leven. Hij heeft een directe stijl van leidinggeven en veel enthousiaste, spannende ideeën waarvan hij verwacht dat anderen die met verve uitvoeren. Hij gelooft in zijn wilde plannen en ideeën en heeft er moeite mee dat anderen daar niet altijd voor in zijn en er niet volledig in meegaan. Als anderen minder gedreven zijn door zijn voorstellen, geeft hij hen weinig ruimte voor eigen inbreng. Hij bespreekt deze situatie met een coach die hem naar zijn drijfveren vraagt (*identiteitsniveau*). Johan wil iets nieuws realiseren en groots en meeslepend leven. Het verbaast hem dat mensen om hem heen die passie niet zo duidelijk zien (*overtuiging*).

In het gesprek komt hij tot het inzicht dat hij zijn drijfveer wil realiseren via anderen. Dat hij groots wil zijn en wil opvallen; dit is een reactie op zijn opvoeding. Hij heeft echter de overtuiging dat 'zijn kop eraf zou gaan' als hij zich echt zou profileren: in deze organisatie hoor je hard te werken en je in te houden. Durf wordt niet gewaardeerd, en opvallen is uit den boze. Het is er nog net als vroeger: doe maar gewoon. Als hij nu niet zelf zijn nek uitsteekt, maar het via anderen doet, zou ook hij schitteren. Nu ziet hij in dat zijn drijfveer niet is om zelf iets groots te presteren, maar om anderen te inspireren vernieuwend te werken (*vermogen wijzigt*).

Johan wil de toegevoegde waarde van de afdeling veranderen door middel van een andere teamsamenstelling, en hij wil de projectleiders en teams stimuleren tot een innovatieve aanpak (*nieuw gedrag*).

Hij zoekt mensen die het leuk vinden om te experimenteren en vormt een nieuw team. Johan inspireert hen met nieuwe ideeën te komen, ondersteunt en faciliteert hen (*omgeving*).

Zijn omgeving vindt dat Johan creativiteit van mensen benut en hij een aangenaam leerklimaat schept waarin hij bezield leiderschap toont.

SOCRATISCHE DIALOOG

Met behulp van de Socratische dialoog kan men ervoor zorgen dat de drijfveer een bepalende rol blijft spelen in iemands werk. In de rol van Geheugen kan een begeleider iemand of een groep met enige regelmaat eraan herinneren welke drijfveren die persoon of die groep tot optimaal functioneren aanzetten. In een Socratische dialoog onderzoeken een aantal mensen een fundamentele vraag aan de hand van een concrete ervaring van één van de gesprekspartners.

Door het onderzoek te verbinden aan een concreet, zelf ervaren voorbeeld voorkom je dat de analyse abstract en onbruikbaar wordt. De andere gesprekspartners verplaatsen zich in de positie van de voorbeeldgever, en onderzoeken via diens voorbeeld hun eigen waarden en principes. De Socratische dialoog heeft een aantal kenmerken (Kessels, 1997):

- Meestal willen we snel denken. Daardoor blijven we oppervlakkig. Een Socratische dialoog is een vorm van langzaam denken, gericht op grotere diepgang.
- Vaak hebben we de neiging tegen anderen in te denken ('ja, maar ...'). Een Socratische dialoog is juist gericht op samen denken, denken als één hoofd ('ja, en ...').
- Vaak is ons denken niet zozeer denken als wel gedachten uiten waar we eerder al op zijn gekomen. Dat is oud denken. Een Socratische dialoog is gericht op nieuw denken, op voorbij je oude denken gaan.
- Veel van ons denken is instrumenteel, we willen problemen oplossen. In een Socratische dialoog proberen we fundamenteel te denken, over onze onderliggende drijfveren, waarden en visies.

*Individuele
ontwikkeling
vanuit per-
soonlijke
drijfveren*

Kemp van
Ginkel

Robert van
Noort

Margriet
Schut

We beschrijven hier beknopt de werkwijze voor een effectieve dialoog (Kessels, 1997):

- 1 Formuleer (eventueel in een voorgesprek met enkele gesprekspartners) het thema dat je in de dialoog wilt onderzoeken in de vorm van één uitgangsvraag. Voorbeelden van een dergelijke vraag: 'Wat is integer handelen?' Of: 'Wat is de waarde van een manager?' Of: 'Hoeveel flexibiliteit mag je van een medewerker verwachten?'
- 2 Voorafgaand aan de dialoog bedenkt iedere gesprekspartner een case uit eigen ervaring waarin de uitgangsvraag speelt. Aan het begin van het gesprek loopt de gespreksleider kort de voorbeelden langs. De groep selecteert één voorbeeld. Het gehele gesprek gaat over dit ene voorbeeld.
- 3 De voorbeeldgever zet het voorbeeld zo gedetailleerd uiteen dat de anderen er een goed beeld van krijgen. De anderen stellen verhelderingsvragen. De gespreksleider noteert het moment waar het om draait op de flip-over, samen met de onderliggende redenen. Bijvoorbeeld: 'Ik deed X, omdat ... Daarmee handelde ik integer, want ...'
- 4 De anderen verplaatsen zich in de positie van de voorbeeldgever en stellen zichzelf de volgende vraag: Zou ik daar hetzelfde doen, zeggen, denken, voelen, of iets anders?
- 5 Daarna volgt een uitwisseling van beelden en argumenten. De kunst is dat er een onderzoeksgesprek ontstaat, geen discussie. Daartoe stel je elkaar vragen en schort je je oordelen op.
- 6 Aan het eind neemt iedere deelnemer aan het gesprek een paar minuten de tijd om te formuleren wat de essentie van de dialoog is: welke principes en waarden bepalen dit handelen? Iedereen leest vervolgens voor wat hij of zij heeft opgeschreven.

De Socratische dialoog is een methode die per definitie met meer personen uitgevoerd wordt. Dat maakt het mogelijk om als groep verschillende drijfveren te expliciteren. Daarmee is deze fase van het proces van bewustwording en realisatie van drijfveren een fase die een directe weerslag heeft op het functioneren van een individu in een organisatie. De mate waarin het werk en de drijfveer op elkaar aansluiten bepaalt in grote mate of een medewerker goed of zelfs uitstekend functioneert. Een organisatie moet een zodanige context zien te creëren dat de medewerker deze aansluiting optimaal kan maken. Door een Socratische dialoog te voeren kan men een basis leggen voor het creëren van een dergelijke motiverende organisatorische context.

In deze paragraaf hebben we methoden om drijfveren te onderzoeken en te expliciteren gekoppeld aan de rollen die een begeleider daarbij kan vervullen. Het moge duidelijk zijn dat de begeleider over specifieke bekwaamheden moet beschikken om deze rollen goed te kunnen vervullen. In de literatuurlijst zijn publicaties opgenomen, waarin wordt aangegeven om welke bekwaamheden het gaat en hoe men die kan verwerven.

HOE VERDER? LEREN, INDIVIDUELE DRIJFVEREN EN DE ORGANISATIE

In dit hoofdstuk wilden we een redenering opzetten rond persoonlijke drijfveren die mede is gebaseerd op onderzoek. Daarnaast wilden we graag de verbinding leggen met verhalen van auteurs over hun persoonlijke drijfveren en waar die toe leiden, maar ook met literatuur van collega's die ervaringen in het begeleiden van het 'ont-wikkelproces' beschrijven. Het resultaat van onze verkenningen heeft als eerste geleid tot een verdieping en verdere onderbouwing van het begrip 'zielsdrijfveer'. De koppeling aan leren, met name door gebruik te maken van de inzichten over enkel-, dubbel- en drieslagleren, maakt het ons mogelijk een verbinding met het werken in organisaties te leggen. Op basis van deze twee invalshoeken presenteerden we het model 'van drijfveren naar optimaal functioneren' (figuur 7.3). Door een integratie van de beschreven perspectieven te visualiseren kregen we meer grip op de rollen van de begeleider en op krachtige methoden om drijfveren te expliciteren, effectiever in te zetten en eventueel verder te ontwikkelen.

We realiseren ons dat we pas een deel van dit interessante onderwerp achter ons hebben liggen. Dirkse-Hulscher en Van Noort vroegen zich in 1998 af: 'Wat zou er gebeuren als vijftien miljoen mensen hun eigen ontwikkeling zouden sturen?'. Ze stelden de lezer gerust: 'Naar ons idee hoeven we daar geen nachtmerries van te krijgen, maar kunnen we daarnaar uitkijken zolang we zelfsturing interpreteren als sociaal gedrag'. Het betekent 'dat 15 miljoen mensen bezig zijn met datgene waar zij warm voor lopen, (...) dat al die mensen plezier hebben in datgene waar ze mee bezig zijn.' Deze uitspraken zijn een

belangrijk aanknopingspunt om te kijken hoe persoonlijke drijfveren en organisatiedrijfveren elkaar beïnvloeden. Hoe kun je deze invloed aan de hand van methoden versterken, opdat zowel het individu als de organisatie optimaal kunnen functioneren? Met de volgende twee vragen gaan we in de toekomst aan de slag:

- Wat verstaan we onder organisatiedrijfveren; hoe beïnvloeden die de drijfveren van individuele medewerkers?
- Welke methoden kan de organisatie inzetten om persoonlijke drijfveren en die van de organisatie in het dagelijks werk productief te maken?

*Individuele
ontwikkeling
vanuit per-
soonlijke
drijfveren*

Kemp van
Ginkel

Robert van
Noort

Margriet
Schut

We willen deze vragen verder onderzoeken en in verschillende publicaties beantwoorden. We besluiten deze bijdrage met alvast een illustratie van het thema onderlinge beïnvloeding van organisatie en persoonlijke drijfveren. Twee auteurs van dit hoofdstuk adviseren managers in een grote onderneming in Nigeria en zijn geboeid door de drijfveren van de directeur die betrokken is bij het cultuurveranderingsproces. Van Noort (2002) beschrijft de diepere drijfveren van directeur Ibou. Hij wil graag toe naar een organisatie die meer gestuurd wordt vanuit denken in samenwerken dan vanuit denken in macht en hiërarchie. Hij zegt dat mensen in de bestaande hiërarchische cultuur niet snel hun persoonlijke waarden zullen toevoegen.

De heer Ibou zegt: ‘... ik wil graag dat we van *ik* naar *we* gaan. De toegevoegde waarde van mensen zit in samenwerken en voortbouwen op elkaars ideeën en competenties. En dat kunnen we in teams doen. We willen de beste zijn en hebben geen tijd te verliezen’. Deze indrukwekkende man stelt die vraag in een omgeving waarin men meestal doet wat de baas zegt. Sterker nog: als je dat niet doet, beland je in de goot. Er zit spanning in zijn vraag aan zijn mensen om hun talenten in te zetten voor zichzelf en de onderneming, terwijl velen voorname-lijk bezig zijn met overleven. En hij bevestigt dit ook!

Op de vraag wat hem drijft, zegt Ibou in eerste instantie: ‘Hard werken is mijn plicht’. Als hij even nadenkt, voegt hij eraan toe: ‘Ik geniet van het stellen van doelen en deze ook te realiseren. Ik ben autonoom en dat gun ik mijn mensen ook.’

‘Ik geloof dat we kunnen excelleren. Ik heb niet de behoefte vaardigheden te trainen om de vaardigheden. Want mensen gaan die pas inzetten en verder ontwikkelen als ze ook voor hén nuttig zijn, om hun persoonlijke doelen te bereiken. Zij kunnen dat pas wanneer zij niet alleen maar bezig zijn met overleven. Ik ben al druk in de weer een vorm van bestaanszekerheid te bieden door goede beloning en medische voorzieningen en ook door hen op te leiden. *I offer them the whole package*. En daarnaast moeten we werken aan het omvormen van de hiërarchische cultuur, opdat onze medewerkers hun eigen waarde toevoegen!’