

DISCOVER

De drijfveren van mensen



Een boek voor de leiders, de change agents en de professionals die mensen met elkaar willen verbinden en teams in hun kracht willen zetten om met lef en focus te bouwen aan de dynamische werkomgevingen van morgen.

EDITIE: 2021



mastermind
concepting · consulting · coaching

Copyright



Het copyright © 2012-2021 van dit boek ligt bij Silvan Becker en Ryan Lim van Mastermind Inc. B.V. Alle rechten voorbehouden.

Wilt u meer weten over de DISCOVER producten en dienstverlening in Nederland? Dan kunt u rechtstreeks contact opnemen met Mastermind via het telefoonnummer +31 (0)23 555 1225, of u kunt een email versturen naar info.nl@mastermind.eu. Wilt u dit boek gaan gebruiken binnen uw organisatie? Dan kunt u het beste rechtstreeks contact opnemen met Ryan Lim, partner bij Mastermind, via zijn telefoonnummer +31 (0)6 5472 4993 of of via zijn email-adres: ryan.lim@mastermind.eu.

Dit materiaal kan alleen gebruikt worden door gecertificeerde DISCOVER Professionals. Dit boek mag niet worden gewijzigd, vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt worden in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijk toestemming van Mastermind. Het is ook niet toegestaan delen van dit boek aan te halen, te citeren, te reproduceren of te gebruiken zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Mastermind.

Sectie 1

Wat is DISCOVER Drijfveren?

Waarom doen we de dingen zoals we ze doen?
Een simpele vraag, die niet altijd even eenvoudig te beantwoorden is.

Het bewuste en het onbewuste brein

Sigmund Freud (1856 - 1939), grondlegger van de psychoanalyse, concludeerde al dat iedereen beschikt over twee breinen: **het bewuste brein** en het **onbewuste brein**.

Inzichten uit de cognitieve neuroscience

Freuds inzichten werden later bevestigd door onder andere Dr. Paul D. MacLean (1913 - 2007), één van de eerste neurowetenschappers. Hij mat met elektroden de activiteit in hersenen en zag drie duidelijk onderscheidende hersengebieden:

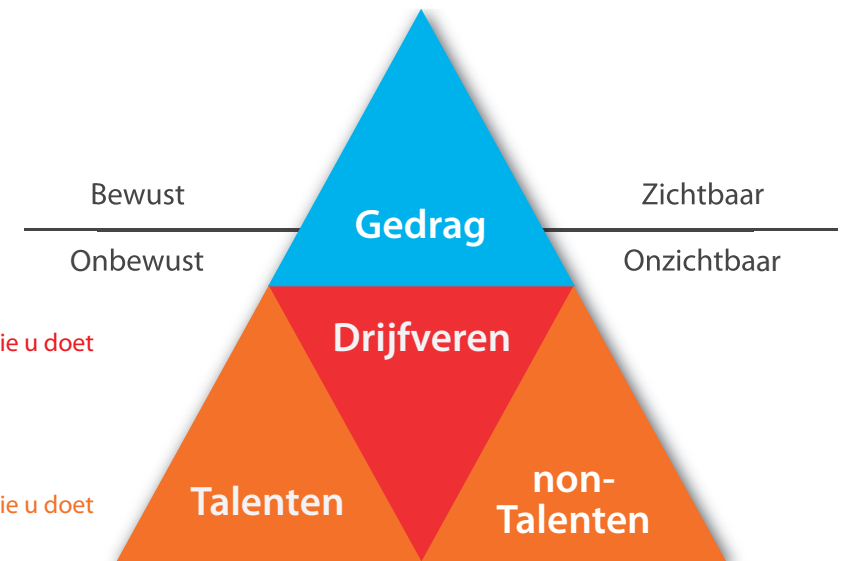
- * Een reptielenbrein (instinctief);
- * Een zoogdierenbrein (emoties);
- * Een primatenbrein (denken).

Dankzij moderne en geavanceerde technieken als MRI-scans krijgen we steeds meer inzicht in hoe mensen de

D WAT
u doet

D WAAROM
u de dingen doet die u doet

D HOE
u de dingen doet die u doet



DRIJFVEREN STUREN BEWUST OF ONBEWUST HET MENSELIJKE GEDRAG

realiteit om hen heen waarnemen, hier vervolgens concepten in hun hoofd van maken en vervolgens waarden of labels toekennen aan deze concepten.

Wat naar voren komt is het beeld van een zeer complex werkend brein. En we beginnen ondertussen pas iets van die complexiteit te begrijpen. Een paar eerste inzichten willen we u niet onthouden:

- * Zelfs bij het nemen van simpele beslissingen zijn vaak al veel verschillende hersengebieden tegelijkertijd actief;
- * De meeste beslissingen die we nemen, nemen we eerst in ons onderbewuste brein. Vaak op basis van een zeer beperkte hoeveelheid aan informatie;
- * Onze snelle en onderbewuste beslissingen (intuïtie) zijn vaak beter dan onze rationele beslissingen;
- * Ons emotionele en rationele brein spelen beiden een rol bij het nemen van beslissingen, maar wanneer er een conflict tussen beiden is, dan wint ons emotionele brein het.

Voor diegenen die zichzelf graag zien als een rationeel en logisch denkend wezen zullen deze inzichten misschien in eerste instantie confronterend zijn.

Maar vraag uzelf eens eerlijk af, “Hoe lang u nodig heeft om een eerste oordeel te hebben over iemand die u voor het eerst ontmoet: 3 seconden, 30 seconden, 3 minuten, 30 minuten?”.

De meeste mensen zullen al binnen een paar seconden een eerste indruk van iemand hebben die ze voor het eerst ontmoeten. Het gaat dan vaak om een ‘emotionele’ eerste labeling als bijvoorbeeld “sympathiek en deskundig”.

En in ons brein werkt dit dan vervolgens onbewust door in ons gedrag: we stellen ons open en gaan actief luisteren óf we sluiten ons af voor de mening van een ander.

Uit onderzoek blijkt dat 95% van ons gedrag ‘automatisch’ is en gekoppeld is aan processen in ons brein waar we ons helemaal niet of maar zeer beperkt bewust van zijn.

Inzichten uit de sociale neuroscience

Bij het verder verklaren van menselijk gedrag zijn ook psychologen en sociologen zich ook gaan verdiepen in de inzichten uit de neuroscience. Door te kijken naar de hersenactiviteit van mensen in sociale settings wordt steeds duidelijker dat ook onze sociale omgeving een sterke invloed heeft op ons gedrag.

Er blijkt sprake te zijn van een continue wisselwerking en beïnvloeding op onbewust niveau. Ons brein verbindt zich als het ware bijna onzichtbaar met de breinen van andere mensen in een sociale groep:

- * We gaan mee in het enthousiasme of de stress van een groep;
- * We spiegelen ons gedrag aan het gedrag van anderen in de groep;
- * We conformeren ons aan de waarden binnen een groep.

Dit proces van beïnvloeding begint al vanaf ons 3e levensjaar als we ons voor het eerst bewust worden van de emoties en waarden van onze ouders. En later zet dit proces zich voort als we ons verder bewust worden van de emoties en waar en bij familieleden, vrienden, collega’s, onze sociale peer-groep en in de samenleving als totaal.

Drijfveren op de werkplek

Daar waar waarden van invloed zijn op het gedrag van mensen spreken we over drijfveren. Een goed inzicht in de drijfveren van individuele mensen én in de drijfveren van een groep als totaal kan zeer behulpzaam zijn bij het verklaren van de soms irrationeel lijkende dynamiek op de werkplek.

Dit is de reden dat er steeds meer gekeken wordt naar de drijfveren van mensen bij vraagstukken rondom leiderschap, teambuilding, recruitment, performance en beloning.

De DISCOVER taal

Als geen andere taal geeft de DISCOVER taal inzicht in de bewuste en onbewuste processen achter menselijk gedrag. Door deze taal te gaan leren zult u steeds meer gaan zien en begrijpen van menselijk gedrag.

Afhankelijk van uw behoefte zult u zich waarschijnlijk willen verdiepen in één of meerdere delen van de DISCOVER taal. De DISCOVER taal voor drijfveren geeft een goed inzicht in de waarden die bewust en onbewust van invloed zijn op ons gedrag.

De DISCOVER taal voor drijfveren

De DISCOVER taal voor drijfveren is gebaseerd op het gecombineerde werk van Eduard Spranger (1882 - 1963) en Gordon Allport (1897 - 1967). Bij het verklaren van menselijk gedrag kwamen zij tot een totaal van 7 waarden die van invloed zijn op het menselijk gedrag:

- * Esthetisch (behoefte aan harmonie);
- * Sociaal (anderen willen helpen);
- * Intellectueel (kennis willen opdoen);
- * Individualistisch (zichzelf kunnen zijn);
- * Economisch (praktische resultaten bereiken);
- * Politiek (controle, competitie);

- * Traditioneel (behoefte aan structuur).

Zoals eerder gezegd, is er bij de vorming en ontwikkeling van de eigen individuele waarden altijd sprake van een wisselwerking met de waarden binnen een sociale groep. In de context van de werkplek is het daarom interessant om te kijken hoe individuele waarden zich verhouden tot de waarden binnen een team, een afdeling of een organisatie als totaal.

Bij DISCOVER gebruiken we hiervoor het competing values model van Jeff DeGraff (1958).

Het competing values model

In het competing values model van Jeff DeGraff worden 4 verschillende organisatieculturen onderscheiden:

- * Een cultuur gericht op **samenwerken** (menselijk relaties);
- * Een cultuur gericht op **innoveren en groei** (open systemen);
- * Een cultuur gericht op **concurreren** (rationele doelen);
- * Een cultuur gericht op **controle** (interne processen).

In hoofdstuk 2 gaan we verder in op de interpretatie van de individuele drijfveren scores waarbij we ook alvast een link leggen met de cultuur binnen een team, een afdeling of een organisatie als totaal.

Sectie 2

Waarom DISCOVER Drijfveren?

De belangrijkste reden om de taal van DISCOVER Drijfveren te gaan leren is waarschijnlijk dat u uw eigen **onbewuste brein** en dat van anderen beter wilt gaan begrijpen.

Als dit het geval is dan zult u zien dat u met een **goede beheersing** van de taal van DISCOVER Drijfveren:

- * U beter gaat begrijpen welke drijfveren uw gedrag onbewust beïnvloeden;
- * U sneller en beter de drijfveren van andere mensen gaat herkennen;
- * U sneller en gemakkelijker andere mensen kunt overtuigen en beïnvloeden.

DISCOVER Drijfveren op de werkplek

U kunt nog een stap verder gaan door DISCOVER Drijfveren ook actief op de werkplek te gaan gebruiken.

U kunt DISCOVER Drijfveren vooral goed gebruiken bij het recruten van de juiste mensen, bij het samenstellen van teams met de juiste mensen en bij teamcoaching.



ONZE DRIJFVEREN BEPALEN ONBEWUST IN STERKE MATE ONS GEDRAG

Als u geïnteresseerd bent in het verder toepassen van DISCOVER Drijfveren op de werkplek dan verwijzen we u graag door naar de drie DISCOVER Applicatieboeken.

Sectie 1

De 7 drijfveren en het competing values model

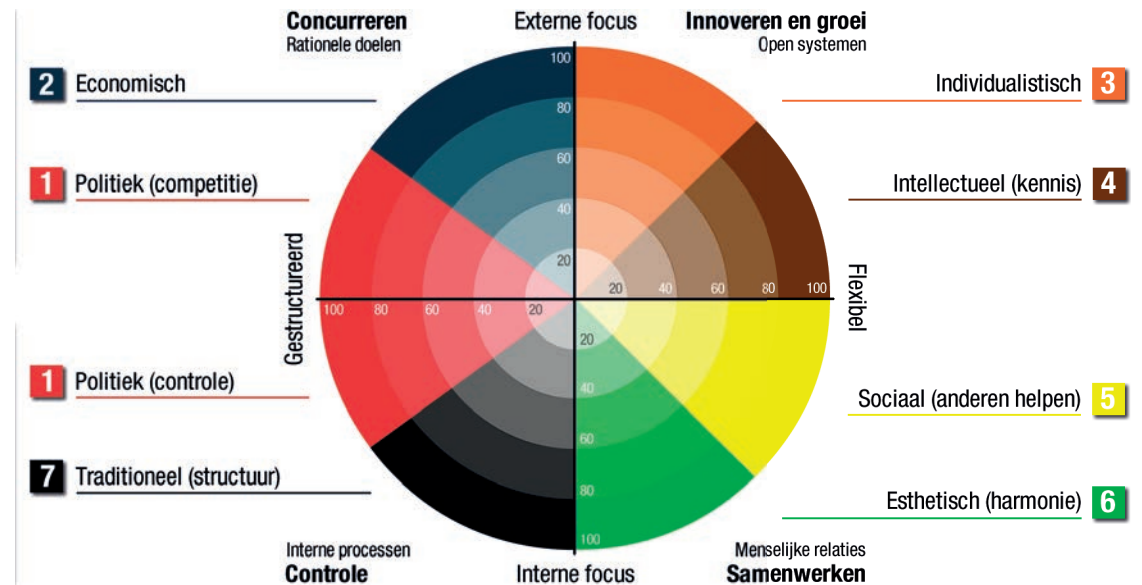
Hoe herkennen we in onszelf de waarden die **bewust** of **onbewust** van invloed zijn op ons gedrag? En hoe herkennen we ze bij anderen?

Het kenmerkende van drijfveren is dat ze minder direct waarneembaar zijn dan het gedrag van mensen. U gaat ze meestal pas waarnemen en herkennen als u er langer en actiever op gaat letten.

Hoe herkent u de belangrijkste drijfveren bij uzelf? Stel uzelf eens de volgende twee simpele vragen:

- * Wat zijn belangrijkste waarden die ik van mijn ouders heb meegekregen (**nurture**)?
- * Wat zijn de belangrijkste waarden waarin ik mij onderscheid van mijn broer(s) en/of zuster(s) (**nature**)?

Door deze twee vragen te beantwoorden krijgt u waarschijnlijk al een goed inzicht in de belangrijkste waarden die dagelijks van invloed zijn op uw eigen gedrag. Tegelijkertijd leert u welke waarden u uit uw omgeving hebt opgepikt (uw ouders, dus nurture) en welke waarden meer uit uzelf komen (nature) en die u uniek maken.



DE 7 DRIJFVEREN IN RELATIE TOT HET COMPETING VALUES MODEL

Bij andere mensen kunt u de drijfveren gaan herkennen door:

- * Te gaan letten op de doelen die ze nastreven;
- * Te luisteren naar de argumenten die ze gebruiken;
- * Te gaan letten op de rollen die ze binnen een team, afdeling of organisatie kiezen.

U zult verbaasd staan over hoe snel en hoeveel u kunt leren over de drijfveren van andere mensen.

CONCURRENEN: RATIONELE DOELEN

Bij teams, afdelingen en organisaties die gericht zijn op concurreren en het behalen van doelstellingen zien we vaak mensen met een hoge score op de politieke en/of de economische drijfveer.

Mensen met een hoge score op de politieke drijfveer

Politiek gedreven mensen streven ernaar om controle en invloed uit te kunnen oefenen op hun eigen lot of dat van anderen. Zij hechten belang aan status en macht.

Mensen met een **hoge score** op deze drijfveer zijn competitief ingesteld en geven graag leiding aan anderen. U kunt mensen met een hoge score op de politieke drijfveer herkennen doordat:

- * Ze vaak gaan voor de leiderschapspositie;
- * Ze gemakkelijk de verantwoordelijkheid voor meerdere zaken tegelijkertijd op zich nemen.

Mensen met een lage score op de politieke drijfveer

De politieke drijfveer staat vaak wat diametraal op de sociale drijfveer. U kunt mensen met een **lage score** op de politieke drijfveer herkennen doordat:

- * Ze meestal niet erg competitief ingesteld zijn;
- * Ze eerder dienstverlenend richting anderen zijn.

Mensen met een hoge score op de economische drijfveer

Economisch gedreven mensen zijn op zoek naar financiële zekerheid of financiële onafhankelijkheid. Het gaat om praktisch ingestelde mensen die iets terug verwachten van de investeringen die zij doen.

Ze leggen in hun werk de nadruk op concrete en praktische resultaten. U kunt mensen met een hoge score op de economische drijfveer herkennen doordat:

- * Ze zeer competitief ingesteld zijn;
- * Ze sterk gericht zijn op het bereiken van concrete resultaten.

Mensen met een lage score op de economische drijfveer

De economische drijfveer staat ook vaak wat diametraal op de sociale drijfveer. U kunt mensen met een lage score op de economische drijfveer herkennen doordat:

- * Ze belangen en behoeftes van anderen vaak boven die van zichzelf stellen.

INNOVEREN EN GROEI: OPEN SYSTEMEN

Bij teams, afdelingen en organisaties gericht op innovatie en groei zien we vaak mensen met een hoge score op de individualistische en/of de intellectuele drijfveer.

Mensen met een hoge score op de individualistische drijfveer

Individualistisch gedreven mensen hechten sterk aan een eigen unieke identiteit en aan vrijheid. Zij stellen zich in sociaal opzicht onafhankelijk op.

Ze willen graag veel tijd en ruimte krijgen om zich vrij te kunnen uiten en hun werk naar eigen inzicht in te kunnen delen. U kunt mensen met een **hoge score** op de individualistische drijfveer herkennen doordat:

- * Ze zich zeer onafhankelijk opstellen;
- * Ze veel zelfvertrouwen uitstralen.

Mensen met een lage score op de individualistische drijfveer

De individualistische drijfveer staat vaak wat diametraal op de sociale drijfveer. U kunt mensen met een lage score op de individualistische drijfveer herkennen doordat:

- * Ze vaak dienstverlenend ingesteld zijn;
- * Ze, indien nodig, anderen goed kunnen ondersteunen.

Mensen met een hoge score op de intellectuele drijfveer

Intellectueel gedreven mensen willen veel kennis en inzicht vergaren waarbij ze steeds op zoek zijn naar de ultieme waarheid. Continu leren en kennis opdoen zijn voor hen vaak doelen op zichzelf.

Het zijn rationele en systematische denkers die graag problemen oplossen. U kunt mensen met een **hoge score** op de intellectuele drijfveer vaak herkennen doordat:

- * Ze geloven in een leven lang leren;
- * Ze zich continue willen blijven ontwikkelen;
- * Ze vaak beschikken over veel kennis en expertise.

Mensen met een lage score op de intellectuele drijfveer

De intellectuele drijfveer staat vaak wat diametraal op de economische drijfveer. U kunt mensen met een lage score op de intellectuele drijfveer herkennen doordat:

- * Ze zichzelf niet graag verliezen in de details;
- * Ze alleen willen leren wat praktisch bruikbaar is.

SAMENWERKEN: MENSELIJKE RELATIES

Bij teams, afdelingen en organisaties waar de menselijke relaties centraal staan zien we vaak mensen met een hoge score op de sociale en/of de esthetische drijfveer.

Mensen met een hoge score op de sociale drijfveer

Sociaal gedreven mensen zijn bereid om andere mensen te helpen zonder dat zij hiervoor direct iets terug verwachten. Zij stellen hun talenten, tijd, middelen en energie ruimhartig ter beschikking aan anderen.

In hun werk staan menselijke relaties centraal. U kunt mensen met een **hoge score** op de sociale drijfveer herkennen doordat:

- * Ze eerlijk en oprecht zijn in de omgang met anderen;
- * Ze zich erg goed kunnen inleven in anderen.

Mensen met een lage score op de sociale drijfveer

De sociale drijfveer staat vaak wat diametraal op de economische en politieke drijfveer. U kunt mensen met een **lage score** op de sociale drijfveer herkennen doordat:

- * Ze sterk opkomen voor hun eigen belang of het belang van hun team;
- * Ze voorzichtig zijn met het geven van hun vertrouwen aan anderen.

Mensen met een hoge score op de esthetische drijfveer

Esthetisch gedreven mensen streven naar balans en harmonie. Zij beoordelen de dingen om zich heen op basis van gratie, symmetrie en de wijze waarop iets past in de omgeving.

De zorg voor het milieu of groene initiatieven worden vaak met veel enthousiasme ontvangen. U kunt mensen met een **hoge score** op de esthetische drijfveer herkennen doordat:

- * Ze een goede balans tussen werk en privé erg belangrijk vinden;
- * Ze liever iets opbouwen dan afbreken;
- * Ze houden van creatieve zelfexpressie.

Mensen met een lage score op de esthetische drijfveer

De esthetische drijfveer staat vaak wat diametraal op de individualistische en economische drijfveer. U kunt mensen met een **lage score** op de esthetische drijfveer herkennen doordat:

- * Ze vrije expressie, balans en harmonie in het leven niet erg belangrijk vinden;
- * Ze vooral naar praktische resultaten kijken.

CONTROLE: INTERNE PROCESSEN

Bij teams, afdelingen en organisaties die gericht zijn op controle en interne processen zien we vaak mensen die hoog scoren op de traditionele en/of de politieke drijfveer.

Mensen met een hoge score op de traditionele drijfveer

Traditioneel gedreven mensen streven ernaar om via een reeks van principes en richtlijnen, een systeem of een uitgewerkt concept richting, zin en inhoud te geven aan hun leven.

Ze ontleen zekerheid en houvast aan normen, principes, richtlijnen, routines en structuren. U kunt mensen met een **hoge score** op de traditionele drijfveer herkennen doordat:

- * Ze zeer gedisciplineerd zijn;
- * Ze regels en normen respecteren;
- * Ze hechten aan tradities.

Mensen met een lage score op de traditionele drijfveer

De traditionele drijfveer staat vaak wat diametraal op de individualistische drijfveer. U kunt mensen met een **lage score** op de traditionele drijfveer herkennen doordat:

- * Ze autonoom en onafhankelijk acteren;
- * Ze flexibel en creatief problemen kunnen oplossen.

Sectie 2

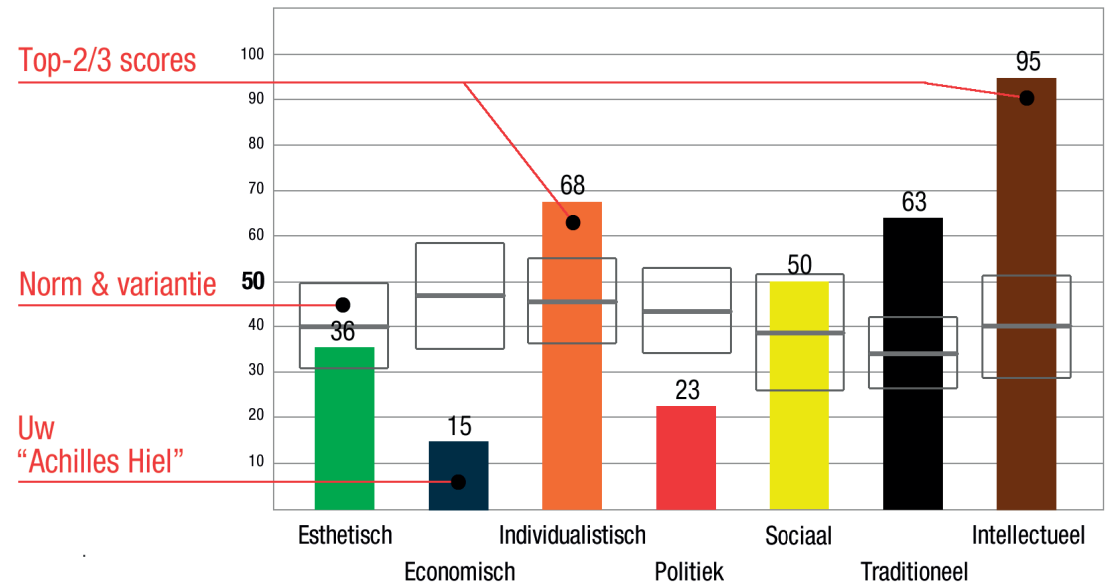
Interpretatie van de Drijfveren grafiek

Als u hier bent aangekomen dan gaan we er vanuit dat u ondertussen beschikt over een analyse van uw drijfveren.

In iedere analyse van iemands drijfveren op basis van het werk van Eduard Spranger en Gordon Allport krijgt u altijd een terugkoppeling op 6 tot 7 drijfveren:

- * Esthetisch (behoefte aan harmonie);
- * Sociaal (anderen willen helpen);
- * Intellectueel (kennis willen opdoen);
- * Individualistisch (zichzelf kunnen zijn);
- * Economisch (praktische resultaten bereiken);
- * Politiek (controle, competitie);
- * Traditioneel (behoefte aan structuur).

In de DISCOVER Drijfveren analyse ziet u dat de **politieke** en **individualistische** drijfveer als twee aparte drijfveren weergegeven worden. Deze opzet sluit beter aan bij de hedendaagse waarden van de gemiddelde tot hoogopgeleide kenniswerker.



INTERPRETATIE VAN UW 7 DRIJFVEREN

Hoe stabiel zijn uw scores?

Uw drijfveren veranderen meestal maar langzaam en geleidelijk met de verschillende fases in uw leven.

Vaak zien we dat de scores op de economische en politieke drijfveer op latere leeftijd **wat lager worden**. Zeker als iemand eenmaal een bepaalde status en een bepaalde mate van financiële onafhankelijkheid bereikt heeft.

Daarentegen zien we vaak dat de scores op de sociale en esthetische drijfveer op latere leeftijd **wat hoger worden** omdat mensen meer belang gaan hechten aan relaties met anderen en harmonie in hun omgeving.

Daarnaast zien we ook vaak dat belangrijke gebeurtenissen in iemands leven gaan leiden tot een verschuiving in de scores. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de geboorte van een kind, een nieuwe relatie met iemand die significant anders in het leven staat of het onverwachte verlies van een dierbare.

INTERPRETATIES VAN UW SCORES

Bij de interpretatie van iemands drijfveren scores zijn er 3 belangrijke aspecten om naar te kijken.

Uw scores in relatie tot de norm en variantie

De drijfveren scores lopen op van 0 naar 100. Bij ieder van de drijfveren ziet u een blokje dat de norm en variantie van de drijfveer aangeeft. U zult zien dat u drie mogelijk scores kunt hebben:

- * Een score **boven de norm en variantie**: Dit betekent dat u op deze drijfveer relatief hoog scoort.
- * Een score **op de norm en variantie**: Dit betekent dat u op deze drijfveer relatief gemiddeld scoort.
- * Een score **onder de norm en variantie**: Dit betekent dat u op deze drijfveer relatief laag scoort.

De norm en variantie zijn gebaseerd op alle mensen die ooit een drijfveren analyse hebben gedaan. In het algemeen zijn dit gemiddeld tot hoogopgeleide mensen in Amerika en Europa. Het is dus een zeer 'brede' norm.

Interessanter is het om te kijken naar mensen die behoren tot uw directe sociale peer-groepen: uw familie, uw collega's en uw sociale klasse. Wat denkt u dat hun belangrijkste drijfveren zijn?

Uw top 2/3 scores

De twee (of soms drie) drijfveren waarop u hoogst scoort zijn het belangrijkste om naar te kijken omdat:

- * Deze drijfveren het **doel** en de **richting** van uw gedrag bepalen;
- * Deze drijfveren aan bod moeten komen in de **belangrijkste rollen** die u vervult in uw werk en privéleven;
- * Deze drijfveren **van invloed** zijn op uw overige drijfveren.

Het laatste punt kunnen we het beste even toelichten aan de hand van de voorbeeldscores op pagina twaalf. In deze scores ziet u dat deze persoon relatief hoog scoort op de intellectuele (95 punten) en de individualistische drijfveer (68 punten).

Daarnaast ziet u dat deze persoon gemiddeld-hoog scoort op de sociale drijfveer (anderen willen helpen).

Als we nu de vraag zouden stellen "Hoé wil hij of zij anderen helpen?", dan zijn de top 2/3 scores de sleutel tot het antwoord.

De hoogste 2/3 scores duiden er op dat deze persoon andere mensen waarschijnlijk eerder wil helpen als 'specialist' (vanwege de hoge score op de intellectuele drijfveer) in plaats van als 'coach'.

De vraag die u uzelf kunt stellen is hoe uw hoogste 2/3 scores uw andere drijfveren beïnvloeden.

Uw Achilles hiel

De drijfveer waarop u als laagste scoort is vaak uw Achilles hiel omdat:

- * Het u **veel energie** kost om werk te doen waarbij deze drijfveer belangrijk is; **en**
- * Het u **veel energie** kost om met mensen om te gaan die juist hoog scoren op deze drijfveer.

In de voorbeeldscores op pagina twaals ziet u bijvoorbeeld dat deze persoon relatief laag scoort op de economische drijfveer (15 punten).

Dit houdt in dat deze persoon waarschijnlijk:

- * Niet erg blij wordt van een functie waarbij sterk gestuurd op resultaten in relatie tot bonussen;
- * Niet erg blij wordt van mensen die continu de nadruk leggen op het **snel** bereiken van resultaten als hoogste doel.

WELKE WERKOMGEVING PAST BIJ U?

Wilt u weten welk type werkomgeving bij u past? Maak dan gebruik van het DISCOVER Drijfverenwiel op pagina zesentwintig om met de scores van uw drijfveren een radargrafiek te maken.

Het kwadrant met het grootste oppervlakte van de radargrafiek geeft een goede indicatie voor het type werkomgeving waarin u op basis van uw drijfveren het beste tot uw recht komt.

Welke werkomgeving: een voorbeeld

In het gegeven voorbeeld op pagina vierentwintig ziet u dat deze persoon bijvoorbeeld het hoogste scoort op het kwadrant “**Innoveren en groei (open systemen)**”.

Dit betekent dat deze persoon waarschijnlijk het beste tot zijn of haar recht komt binnen teams, afdelingen of organisaties als bijvoorbeeld:

- * Projectteams;
- * Beleidsafdelingen;
- * Marketingafdelingen;
- * Professionele dienstverleners.

Welke werkomgeving: combinatie met gedrag

In het boekje “DISCOVER Het gedrag van mensen” treft u op pagina tien en negentien een soortgelijke exercitie aan, maar dan met het DISCOVER Gedragwiel. Met deze exercitie krijgt u aanvullend een **inzicht in het type rollen** die het beste bij u passen.

Door 5-10 minuten van uw tijd te besteden aan het doen van beide korte exercities krijgt u snel een goed en volledig antwoord op de vraag “**Welk type rollen binnen welk type werkomgevingen passen het beste bij mij?**”

Uw huidige werkomgeving

Nu u weet welke type werkomgeving het beste bij ú past moet u uzelf ook eens de volgende vragen stellen:

- * Hoe zou u de cultuur van uw team, uw afdeling of uw organisatie beschrijven?

- * Hoe goed passen uw eigen drijfveren bij deze cultuur?
- * Welke belangrijke bijdrage kunt u leveren aan het versterken of verbeteren van de cultuur van uw team, afdeling of organisatie?

Deze oefening kunt u het beste samen doen met uw collega's. U zult verbaasd staan over de inzichten die u krijgt.

SAMENVATTING IN QUICK-REFERENCE SHEETS

Zoals we eerder aangaven kunt u de taal van DISCOVER Drijfveren gebruiken om zowel uw eigen drijfveren beter te gaan begrijpen als ook de drijfveren van andere mensen beter te gaan herkennen.

Om u hierbij te helpen geven we u op de volgende pagina's **zeven quick-reference sheets** waarop u een korte samenvatting aantreft van de belangrijkste kenmerken van hoge scores op de zeven drijfveren.

Sectie 1

Quick Reference - POLITIEK

Kenmerken van mensen met een hoge score op de politieke drijfveer: Verantwoordelijk Besturen Leiderschap Gezag uitstralen Invloedrijk Macht Controle Competitief	FOCUS: <ul style="list-style-type: none">* Macht, invloed controle en willen leiden	DOEL: <ul style="list-style-type: none">* Status verkrijgen en invloed hebben* Richting kunnen geven aan zaken
	LEVENSOTTO: <ul style="list-style-type: none">* Ik wil de hoogst mogelijke positie bereiken zodat ik macht en invloed heb op zaken	ONDER STRESS: <ul style="list-style-type: none">* Zichzelf belangrijker vinden dan anderen* Niet meer open staan voor de feedback en meningen van anderen
	WAARDE VOOR HET TEAM: <ul style="list-style-type: none">* Leiding geven aan anderen* Verantwoordelijkheid nemen en dragen* Strategische allianties vormen* Macht en invloed inzetten om doelen te bereiken* Strategisch kunnen denken* Grote lijnen kunnen uitzetten* Posities en belangen van anderen kunnen begrijpen	RAAKT GESTREST DOOR: <ul style="list-style-type: none">* Verliezen van macht en/of invloed (kan reëel zijn of irreëel ervaren worden)* Geen vooruitgang te kunnen boeken bij het vinden van een betere of belangrijkere positie

Hoe herkent u mensen met een hoge politieke drijfveer?

Politiek gedreven mensen streven ernaar om controle en invloed uit te kunnen oefenen op hun eigen lot of dat van anderen.

Zij hechten belang aan status en macht. Mensen met een hoge score op deze drijfveer zijn competitief ingesteld en geven graag leiding aan anderen.

Sectie 2

Quick Reference - ECONOMISCH

Kenmerken van mensen met een hoge score op de economische drijfveer: Praktisch ingesteld Efficiënt Resultaatgericht Concreet Begrijpt de waarde van geld Zakelijk Komt op voor eigenbelang	FOCUS: <ul style="list-style-type: none">* Geld, praktische resultaten en opbrengsten	DOEL: <ul style="list-style-type: none">* Ontdekken wat praktisch is en werkt* Resultaat zien van inspanningen
	LEVENSOTTO: <ul style="list-style-type: none">* Ik wil dat iedere inspanning en investering van mijn kant leidt tot een concreet resultaat of opbrengst	ONDER STRESS: <ul style="list-style-type: none">* Te hard werken* Te veel gericht op eigenbelang* Te weinig rekening houden met anderen
	WAARDE VOOR HET TEAM: <ul style="list-style-type: none">* Praktisch ingesteld* Focus op concrete eindresultaten* Spaarzaam en creatief omgaan met de beschikbare middelen* Werken aan producten en diensten die direct leiden tot een concrete opbrengst* Zicht blijven houden op einddoel* De waarde van geld begrijpen	RAAKT GESTREST DOOR: <ul style="list-style-type: none">* Werken aan zaken zonder dat er een concreet resultaat zichtbaar wordt* Het gevoel te hebben dat er tijd, geld of energie verspild wordt

Hoe herkent u mensen met een hoge economische drijfveer?

Economisch gedreven mensen zijn op zoek naar financiële zekerheid of financiële onafhankelijkheid.

Het gaat om praktisch ingestelde mensen die iets terug verwachten van de investeringen die zij doen. Ze leggen in hun werk de nadruk op concrete en praktische resultaten.

Sectie 3

Quick Reference - INDIVIDUALISTISCH

Kenmerken van mensen met een hoge score op de individualistische drijfveer: Onafhankelijk Vrij en autonoom Uniek Zelfstandig Vol energie Creatief	FOCUS:	DOEL:
	<ul style="list-style-type: none">* Vrij en onafhankelijk zijn, een eigen unieke identiteit	<ul style="list-style-type: none">* Zich kunnen onderscheiden van anderen en de ruimte om richting te geven aan eigen toekomst
	LEVENSOTTO:	ONDER STRESS:
	<ul style="list-style-type: none">* Ik wil de ruimte krijgen om mijn eigen identiteit te kunnen vinden, te behouden en zelf richting te kunnen geven aan mijn toekomst	<ul style="list-style-type: none">* Volledig los te gaan zonder rekening te houden met consequenties* Te weinig rekening houden met de gevoelens van anderen* Te veel praten en te veel promotie van eigen ideeën
	WAARDE VOOR HET TEAM:	RAAKT GESTREST DOOR:
	<ul style="list-style-type: none">* Bereid risico's te nemen* Bron van nieuwe en creatieve ideeën* Sterk geloof sterk in de eigen en unieke kracht van mensen* Zorgt voor energie en afwisseling* Kan eigen onafhankelijke positie innemen* Anderen enthousiasmeren	<ul style="list-style-type: none">* Het gevoel beperkt te worden door regels en richtlijnen* Geen controle te hebben over eigen agenda en toekomst* Geen ruimte te krijgen voor het uiten van ideeën

Hoe herkent u mensen met een hoge individualistische drijfveer?

Individualistisch gedreven mensen hechten sterk aan een eigen unieke identiteit en aan vrijheid.

Zij stellen zich in sociaal opzicht onafhankelijk op en willen graag veel tijd en ruimte krijgen om zich vrij te kunnen uiten en hun werk naar eigen inzicht in te kunnen delen.

Quick Reference - INTELLECTUEEL

Kenmerken van mensen met een hoge score op de intellectuele drijfveer: Rationeel Objectief Feitelijk De waarheid willen ontdekken Leren Problemen oplossen Intellectueel gedreven Analytisch ingesteld Inzicht creëren	FOCUS: * Leren, kennis en inzichten opdoen en de waarheid ontdekken	DOEL: * De waarheid ontdekken * Kennis en inzichten opdoen
	LEVENSOTTO: * Ik wil mijn volledige cognitieve vermogen gebruiken om systematisch de waarheid te ontdekken	ONDER STRESS: * Doordraven bij het leren en het ontdekken van de waarheid * Praktische zaken uit het oog verliezen (thuis, familie, kinderen en geld)
	WAARDE VOOR HET TEAM: * Problemen kunnen oplossen * Objectieve benadering van zaken * Sterke systematische aanpak * Nieuwsgierig en open houding * Doorgaan totdat de waarheid ontdekt is of totdat er een oplossing voor een probleem gevonden is * Sterk kennisgedreven * Vraagbaak voor het team	RAAKT GESTREST DOOR: * Onvoldoende tijd om te leren * Onvoldoende tijd om een echt goede oplossing voor een probleem te vinden * Subjectieve meningen en emoties die niet rationeel onderbouwd zijn

Hoe herkent u mensen met een hoge intellectuele drijfveer?

Intellectueel gedreven mensen willen veel kennis en inzicht vergaren waarbij ze steeds op zoek zijn naar de ultieme waarheid.

Continu leren en kennis opdoen zijn voor hen vaak doelen op zichzelf. Het zijn rationele en systematische denkers die graag problemen oplossen.

Sectie 5

Quick Reference - SOCIAAL

Kenmerken van mensen met een hoge score op de sociale drijfveer: Anderen helpen Anderen ondersteunen Zorgzaam Gericht op mensen Gericht op de samenleving Genereus Compassie Onbaatzuchtig	FOCUS: <ul style="list-style-type: none">* Ondersteunen, anderen helpen, sociaal zijn	DOEL: <ul style="list-style-type: none">* Het elimineren van haat en conflict in de wereld
	LEVENSOTTO: <ul style="list-style-type: none">* Ik zet mezelf, mijn tijd en mijn middelen volledig in om anderen te helpen hun volledige potentieel te ontwikkelen	ONDER STRESS: <ul style="list-style-type: none">* Te veel gericht op het helpen van anderen* Te veel doordriven bij een zaak* Eigen belang uit het oog verliezen
	WAARDE VOOR HET TEAM: <ul style="list-style-type: none">* Bereid anderen te helpen* Stelt eigen talenten, tijd en middelen volledig beschikbaar ten dienste van het team* Onbaatzuchtig* Ziet snel het potentieel van anderen* Helpt anderen hun potentieel te ontwikkelen* Gaat volledig voor een doel waarin hij/zij gelooft	RAAKT GESTREST DOOR: <ul style="list-style-type: none">* De eigengerichtheid van anderen* Besluiten of acties waarbij niet rekening gehouden wordt met de gevoelens en belangen van mensen

Hoe herkent u mensen met een hoge sociale drijfveer?

Sociaal gedreven mensen zijn bereid om andere mensen te helpen zonder dat zij hiervoor direct iets terugverwachten.

Zij stellen hun talenten, tijd middelen en energie ruimhartig ter beschikking aan anderen. In hun werk staan menselijke relaties centraal.

Sectie 6

Quick Reference - ESTHETISCH

Kenmerken van mensen met een hoge score op de esthetische drijfveer: Balans Harmonie Zelfrealisatie Zelfexpressie Vorm belangrijker dan de inhoud Wederzijds respect Creatief Gevoelsmens	FOCUS: <ul style="list-style-type: none"> * Een streven naar balans, harmonie, vorm en zelfrealisatie 	DOEL: <ul style="list-style-type: none"> * De wereld ontdekken en ervaren door middel van impressies en expressie
	LEVENSMOTTO: <ul style="list-style-type: none"> * Ik wil de wereld ervaren en genieten van de schoonheid om mij heen zodat ik de persoon kan worden die ik ben 	ONDER STRESS: <ul style="list-style-type: none"> * Buiten de realiteit staan * Niet praktisch gaan handelen
	WAARDE VOOR HET TEAM: <ul style="list-style-type: none"> * Begrijpt de eigen gevoelens * Begrijpt de gevoelens van anderen * Levert een creatieve bijdrage * Aandacht voor vorm en esthetiek * Gericht op de eigen ontwikkeling * Gericht op balans en harmonie binnen het team * Neemt veel waar en komt met verrassende inzichten 	RAAKT GESTREST DOOR: <ul style="list-style-type: none"> * Objectieve waarheid, de naakte feiten * Verstoringen van de balans en harmonie binnen de organisatie, het team of bij zichzelf

Hoe herkent u mensen met een hoge esthetische drijfveer?

Esthetisch gedreven mensen streven steeds naar balans en harmonie. Zij beoordelen de dingen om zich heen op basis van gratie, symmetrie of de wijze waarop iets past in de omgeving.

Ook de zorg voor het milieu of groene initiatieven worden vaak met veel enthousiasme ontvangen.

Sectie 7

Quick Reference - TRADITIONEEL

Kenmerken van mensen met een hoge score op de traditionele drijfveer: Systematisch Gefocust Gestructureerd Loyaal Betrouwbaar Principieel	FOCUS: * Orde, regelmaat en structuur	DOEL: * Zoeken naar een systeem, structuur dat inhoud en richting geeft aan het leven
	LEVENSOTTO: * Ik wil mijn leven leiden binnen de vaste structuur van een hoger doel, concept of systeem	ONDER STRESS: * Te veel vasthouden aan de "eigen" regels en normen * Inflexibel, doordraven * Discussie met anderen aangaan
	WAARDE VOOR HET TEAM: * Grotere systemen kunnen doorgronden en begrijpen * Structuur kunnen aanbrenge * Betrouwbaar en consistent * Zicht houden op hoger doel * Vasthoudend * Waardering voor tradities en vaste rituelen * Deadlines behalen	RAAKT GESTREST DOOR: * Te veel onverwachte veranderingen die niet goed onderbouwd zijn * Mensen die zich niet houden aan de regels en opgestelde normen

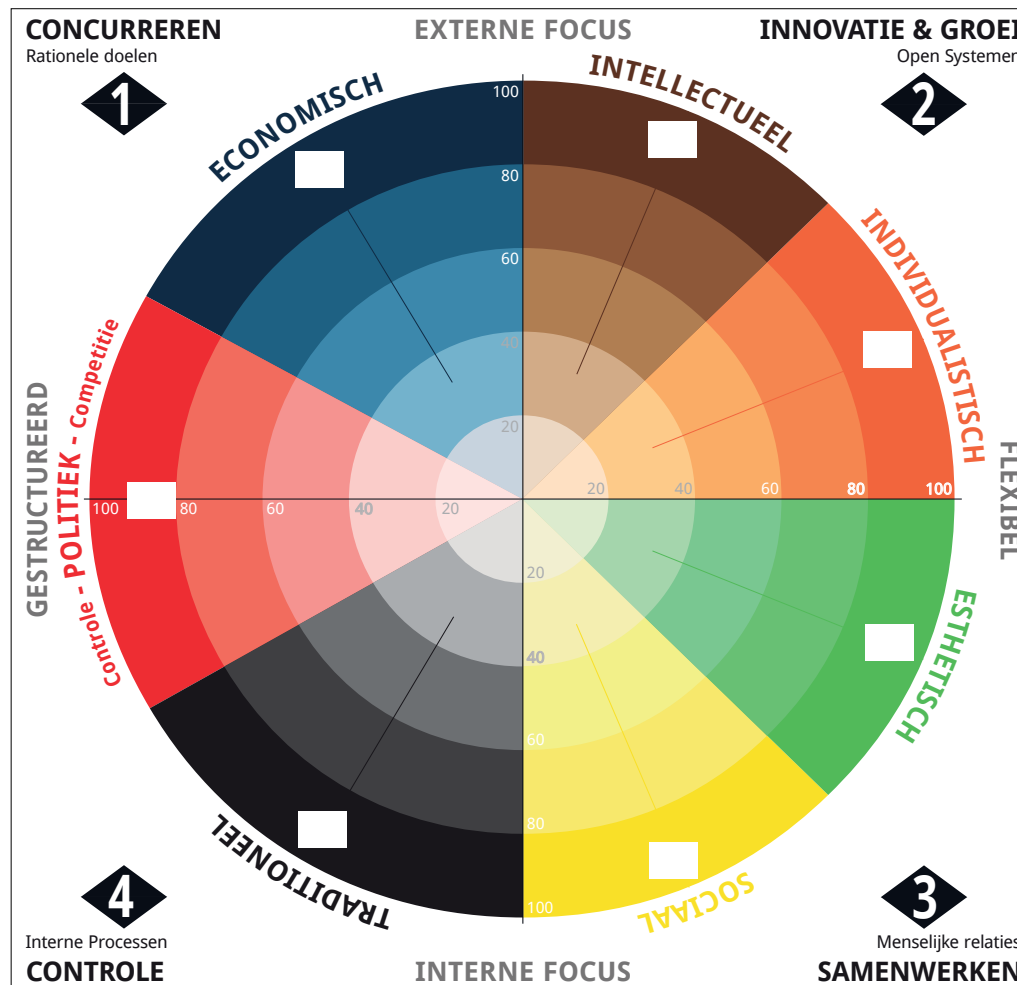
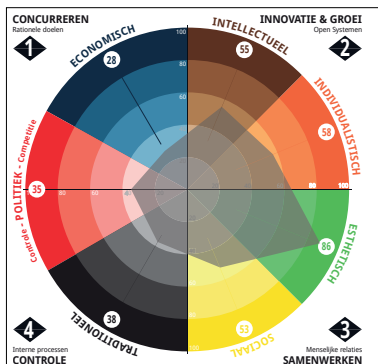
Hoe herkent u mensen met een hoge hoge traditionele drijfveer?

Traditioneel gedreven mensen streven ernaar om via een reeks van principes en richtlijnen, een systeem of een uitgewerkt concept richting, zin en inhoud te geven aan hun leven.

Ze ontleen zekerheid en houvast aan normen, principes, richtlijnen routines en structuren.

Sectie 8

DISCOVER Drijfverenwiel: welk type werkomgeving past bij u?



Instructie voor het gebruik van het DISCOVER Drijfverenwiel

- * Schrijf de scores van uw 7 drijfveren met een pen in de witte blokjes;
- * Gebruik de scores om vervolgens 7 punten te plotten;
- * Trek een lijn door de 7 punten zodat een radargrafiek ontstaat.

U ziet linksonder op deze pagina een voorbeeld.

Op pagina zeventien treft u een verdere instructie aan voor **de interpretatie** van uw radargrafiek.