

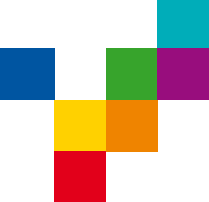
## Motivatie brengt je verder

- Als je intrinsiek gemotiveerd bent, haal je meer voldoening uit jouw werk. Je presteert beter, zit lekkerder in je vel én je loopt minder risico op uitval door bijvoorbeeld een burn-out. Ook ontstaat er minder snel behoefte om op zoek te gaan naar een andere baan. Als medewerker geef je, als je gemotiveerd bent, extra betekenis aan jouw team en jouw organisatie. Hoe? Door jouw enthousiasme en betrokkenheid draag je bij aan een betere werksfeer. In feite *breng je jezelf én de organisatie verder*.

Werkgevers zijn om deze redenen maar wat blij met werknemers zoals jij. Helemaal in deze tijd waar het extra van belang is om werknemers te hebben die zich binden aan organisaties. Uit onderzoek van het CBS blijkt namelijk dat de werkloosheid in 2018 steeds verder zal dalen. Gemiddeld is het aantal werklozen in het eerste kwartaal van dit jaar afgenomen met 10.000 personen per maand. In deze krappe arbeidsmarkt blijkt het voor werkgevers steeds lastiger om de juiste medewerker aan te trekken en te behouden. Veel mensen hebben minder angst om een andere baan te zoeken door de krapte op de arbeidsmarkt.

Ook zijn de maatschappelijke opvattingen over werk veranderd. Met de toetreding van nieuwe generaties werknemers en de vergrijzing, is er een frisse wind gaan waaien. Werk is niet meer alleen nodig om in het levensonderhoud te voorzien, werk is ook een instrument voor persoonlijke ontwikkeling. Werk draagt steeds meer bij aan een stukje persoonlijke zingeving en speelt een grote rol in het ervaren van geluk in het leven. Dit betekent dat steeds meer mensen zoals jij niet meer willen blijven hangen in een baan die het 'net niet is', waarbij je je niet of niet genoeg gemotiveerd voelt.

Kortom: vanuit intrinsieke motivatie werken is allereerst belangrijk voor jouw (werk) geluk én heeft daarbij een positief effect op jouw prestaties en jouw werkomgeving. Hoe kun je dit inzetten? Hoe kun je (meer) werken vanuit jouw eigen intrinsieke motivatie? Hoe ontdek je wat jou motiveert en welke stappen kun je vervolgens zetten? Dat lees je in dit whitepaper.

**INHOUDSOPGAVE**

<b>1</b>	<b>Het ervaren van intrinsieke motivatie</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Klassieke motivatietheorieën</b>	<b>4</b>
2.1	De belangrijkste theorieën	
2.2	Intrinsieke versus Extrinsieke motivatie	
2.3	De drijfverentheorie van Clare W. Graves	
2.4	Welke drijfveren zijn er?	
2.5	Jouw eigen drijfveren leren kennen	
<b>3</b>	<b>Aan het werk met drijfveren</b>	<b>7</b>
3.1	Motivatoren per drijfveer	
3.2	Drijfverenprofiel & intrinsieke motivatie	
<b>4</b>	<b>Conclusie</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>Wil je meer weten?</b>	<b>10</b>
<b>6</b>	<b>Literatuurlijst</b>	<b>11</b>

## ■ 1 - Het ervaren van intrinsieke motivatie

Enthousiaste, gemotiveerde mensen. Collega's die energie uitstralen en zich betrokken voelen. Die nét even dat extra stapje zetten. Aan de buitenkant is het niet lastig om motivatie bij mensen te herkennen. Herken jij het ook bij jezelf?

“Het is ‘iets’ wat mij energie geeft.” “Als ik de tijd vergeet en op ga in waar ik mee bezig ben.” “Als ik lekker in mijn vel zit op het werk.” De beschrijvingen die mensen geven als ze worden gevraagd naar hun intrinsieke motivatie liggen nogal uit elkaar maar hebben gemeen dat mensen ‘gedrevenheid’ tonen om hun werk uit te voeren.

Intrinsieke motivatie valt als volgt te omschrijven: *het is de stuwende energie die ervoor zorgt dat je steeds opnieuw weer het enthousiasme voelt om je in te zetten.*

Wat jou intrinsiek motiveert op het werk, heeft te maken met door jou zelf ervaren *belang* van jouw werk. Als je voelt dat wat jij doet er werkelijk *toe doet*, voelt het alsof je een wezenlijke bijdrage levert. Dit kan om een bijdrage voor jouw team, jouw organisatie of zelfs om een bijdrage op maatschappelijk niveau gaan. Wat mensen precies motiveert, is niet zo simpel te benoemen omdat dit per individu verschillend is.

---

Voorbeeld: *Een administratief medewerker bij een financiële dienstverlener werkt samen met twee secretariaatsmedewerkers. Wat haar energie geeft, is als het duidelijk is wat er van haar wordt verwacht en dat er netjes en gestructureerd wordt gewerkt. Zij kan zo gedegen werk leveren op uitvoeringsniveau. Hiermee levert zij een voor haar essentiële bijdrage aan het secretariaat waarmee zij zich binnen de organisatie verbonden voelt. Zij voelt zich verloren als van haar verwacht wordt dat zij zelf de kaders stelt. Dit maakt haar onrustig, zij heeft een duidelijke basis nodig.*

*Binnen dezelfde organisatie werkt een medewerker die hypotheek verkoopt. Hij houdt van het klantcontact en de vrijheid om, binnen grenzen, zelf prijsafspraken te kunnen maken. Het sluiten van een goede ‘deal’ geeft hem energie en daaruit haalt hij zijn motivatie.*

---

Zoals uit het voorbeeld blijkt, wordt de motivatie bij beide medewerkers door totaal verschillende elementen in hun baan en werksituatie opgewekt.



## ■ 2 - Klassieke motivatietheorieën

### 2.1 *De belangrijkste theorieën*

Eén van de bekendste motivatietheorieën is die van Abraham Harold Maslow (1943). Volgens deze klinisch psycholoog bepalen behoeften de motivatie tot handelen. Deze behoeften zijn hiërarchisch van aard en er wordt dan ook gesproken over de 'pyramide van Maslow' (zie figuur hiernaast). Eerst moet er aan de behoeften op een lager niveau voldaan zijn. Pas daarna kan er motivatie ontstaan om aan de behoeften van een hoger niveau toe te komen. Dit betekent dat zelfontplooiing en het ervaren van motivatie pas aan de orde komen als je eerst een dak boven je hoofd hebt en te eten hebt, veilig bent en aandacht van andere mensen hebt. Als aan alle basisbehoeftes is voldaan.

De theorie van Maslow diende als basis voor de X en Y-theorie van McGregor (1960). Naast de behoefte van medewerkers speelt ook hun attitude een belangrijke rol. In de X-theorie zijn medewerkers lui, ongeïnteresseerd en als het even kan, willen ze werk mijden. Ze zijn alleen aan te sturen in een autoritaire stijl en hun 'motivatie' bestaat uit straffen, belonen en controle. De Y-theorie gaat ervan uit dat medewerkers wel graag werken en dat ze een eigen verantwoordelijkheid en autonomie vertonen. 'Motivatie' gebeurt hier door betrokkenheid, inspraak en het uitspreken van waardering.

De Amerikaanse psycholoog Frederick Irving Herzberg (1959) onderscheidt twee groepen factoren die volgens hem een geheel verschillende rol spelen bij motivatie en werktevredenheid: satisfiers en dissatisfiers. Satisfiers zijn intrinsieke motivatoren: het gaat hier om erkenning, waardering, ontplooiing, succesvol zijn, doelen bereiken en prestaties leveren. Dissatisfiers of hygiënefactoren zijn extrinsieke motivatoren, gericht op taken. Het gaat om beloning, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en organisatiebeleid. Als er een gebrek is aan hygiënefactoren kan dit leiden tot ontevredenheid bij medewerkers. Volgens Herzberg zijn mensen alleen te motiveren door te werken met de satisfiers. Externe motivatoren als extra salaris, betere arbeidsomstandigheden etc., leiden niet tot hogere motivatie.

In latere theorieën speelt de persoonlijkheid van de medewerkers een steeds nadrukkelijker rol. De Amerikaanse psycholoog David McClelland (1987) onderscheidde meerdere motivatiepatronen: het prestatiemotief, het machtsmotief, het acceptatiemotief (hechtingsmotief) en het vermijdingsmotief. Als een van deze motieven dominant aanwezig is dan heeft dat heel bepalende effecten op de voorkeursactiviteit. Iemand die zich aangetrokken voelt tot macht zoekt machtsituaties op. Volgens deze theorie gaat het er in essentie om te weten wat mensen motiveert en vervolgens een koppeling te maken met geschikt werk met de natuurlijk aanwezige talenten als uitgangspunt. Ook heeft McClelland onderzoek gedaan naar de relatie tussen motivatie en prestaties. Het blijkt dat motivatie een doorslaggevende rol speelt als het gaat om presteren. Uitgaande van een voldoende en vergelijkbaar kennisniveau zijn mensen met motivatie meer gedreven in hun werk. Ze hebben hierdoor meer energie, leveren meer output en kosten werkgevers minder geld doordat zij minder risico lopen op ziektes als burn-out.

### 2.2 *Intrinsieke versus Extrinsieke motivatie*

Van een meer recente datum is Zelf-Determinatie Theorie van Edward L. Deci en Richard M. Ryan (2002). Binnen de positieve psychologie neemt deze theorie een bijzondere plaats in. Er werd en wordt nog steeds onderzoek gedaan naar de geldigheid van de uitspraak dat elk mens

in meer of mindere mate drie basisbehoeftes heeft die ten grondslag liggen aan het ervaren van motivatie: de behoefte aan werken vanuit competenties, aan werken vanuit relaties (verbondenheid) en aan autonomie. Per mens kan de mate van deze behoeftes verschillen: gebeurtenissen in de omgeving, de relaties met de persoon en de mensen in zijn omgeving en de levensfase waar iemand in zit spelen een rol. De vervulling van deze drie behoeftes spelen een rol bij het ervaren van motivatie. Binnen deze theorie wordt onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Hier wordt intrinsieke motivatie gezien als voortkomend vanuit de persoon zelf, vanuit drijfveren, behoefte of ambitie. Bijbehorend gedrag wordt spontaan getoond, hierin wordt plezier gevonden en wordt energie geleverd. Bij extrinsieke motivatie daarentegen komt de persoon door externe prikkels in beweging. Dit kan zijn door beloning, opgelegde sancties of verplichtingen. Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn hier een voorbeeld van. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat er een subtiele relatie is tussen deze twee motivatievormen.

Recent werk van dr. Kilian Wawoe, organisatiepsycholoog & docent Human Resources Management aan de VU en schrijver van 'Het Nieuwe Belonen' (2017), onderschrijft deze hypothese. Hij heeft onderzoek gedaan naar het effect van financieel belonen op de prestatie-motivatie. Hij toont aan dat een samenspel van factoren bepaalt in hoeverre geld een goede prikkel is om de prestaties te verbeteren. Medewerkers die intrinsiek zijn gemotiveerd hechten weinig waarde aan een financiële beloning. Bij medewerkers met lage lonen, die werken aan de onderkant van de arbeidsmarkt, werkt een financiële beloning echter wel motiverend. We zien hier een samengaan van elementen uit de verschillende motivatietheorieën.

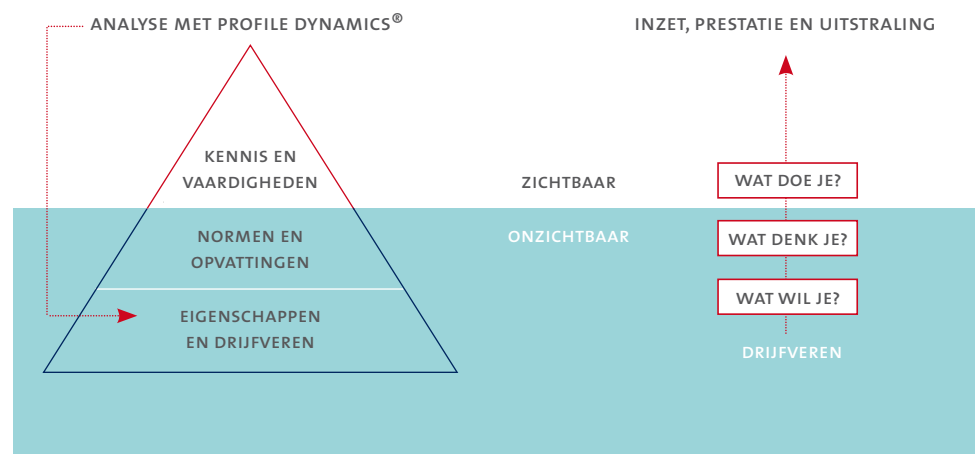
Maar wat is het dan, wat diep van binnen aanwezig is in mensen en wat een belangrijke rol speelt bij het ervaren van intrinsieke motivatie? Zit er iets onder de drie net genoemde basisbehoeftes? Ja, dat zijn de unieke drijfveren van mensen.

### 2.3 De drijfverentheorie van Clare W. Graves

Waarom heb jij gekozen voor een bepaald beroep? Welke taken doe je nu en hoe voel jij je hierover? Op basis van welke opvattingen maak jij jouw keuzes? Door welke bril kijk jij naar jouw taken, naar jouw samenwerkingen en jouw omgeving? Wat drijft jou ten diepste? Wat zijn de drijfveren die hier spelen? En hoe werken deze?

#### De ijsbergtheorie

Drijfveren spelen een belangrijke rol in ons denken en doen. Ze vormen de basis van je persoonlijkheid. Vanuit jouw opvoeding en ervaringen wordt je persoonlijkheid verrijkt met overtuigingen (opvattingen en normen) van waaruit je in actie komt, communiceert en reageert. Jouw overtuigingen kun je zien als een filter tussen jouw drijfveren (jouw wil) en jouw uiteindelijke gedrag. Jouw gedrag en het gedrag van anderen, zorgen vervolgens voor dynamiek tussen mensen.

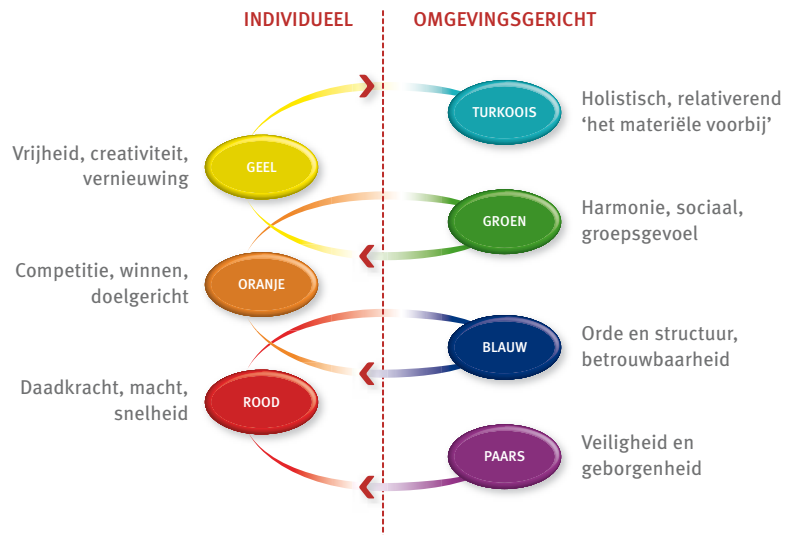


#### 2.4 Welke drijfveren zijn er?

De Amerikaanse onderzoeker Clare W. Graves omschreef zeven intuïtief herkenbare drijfveren (waardenstelsels) die de basis vormen van ons denken en handelen en die ook tot uitdrukking komen in de cultuur van de organisatie waar we werken. Deze waardenstelsels zijn later door oud-Graves studenten Beck en Cowan (Spiral Dynamics) met kleuren aangeduid.

- **PAARS** zoekt veiligheid en geborgenheid
- **ROOD** wil macht en hecht aan daadkracht en snelheid
- **BLAUW** zoekt naar zekerheid binnen een systeem van ordening en structuur
- **ORANJE** wil zich bewijzen in competitie met anderen
- **GROEN** zoekt sociale verbinding in harmonie
- **GEEL** wil doorgronden hoe het zit en komt met nieuwe en verrassende ideeën
- **TURKOOIS** zoekt naar rust door relativering in het besef dat alles met elkaar samenhangt.

De drijfverenspiraal



De zeven drijfveren ontwikkelen zich in een spiraal die pendelt tussen individuele en omgevingsgerichte drijfveren. Zo is men in de paarse groep veilig en geborgen, maar als individu onzichtbaar. Hieruit ontwikkelt zich de rode behoefte om zich te onderscheiden en respect te verdienen met macht en kracht, wat leidt tot agressieve chaos die beteugeld moet worden met blauwe orde en structuur, en zo verder. De drijfveren ontwikkelen zich als reactie op veranderende en steeds complexer wordende omstandigheden in de evolutie. Hierin lijkt de spiraal een klein beetje op de pyramide van Maslow. Pas als een bepaalde drijfveer niet meer voldoet als 'antwoord' op de complexer wordende omgeving ontwikkelt zich een nieuwe drijfveer. Zo ontstaat er min of meer een hiërarchisch systeem. In deze hiërarchie worden de eerdere drijfveren begrepen door de latere, maar omgekeerd is dat niet zo. In elk mens zijn alle drijfveren aanwezig, maar afhankelijk van de situaties die zich voordoen in jouw leven ontwikkel je echter een voorkeur voor specifieke drijfveren.

#### 2.5 Jouw eigen drijfveren leren kennen

Als je weet welke drijfveren jij hebt, ontdek je wat echt bij je past op verschillende vlakken. Hoe beter de aansluiting tussen het werk en jouw persoonlijkheid is, hoe meer motivatie je zult ervaren. Met andere woorden: jouw intrinsieke motivatie wordt in hoge mate bepaald door een samenspel tussen jouw voorkeursdrijfveren. Inzicht in jouw drijfveren geeft jou veel informatie. Over wat voor taken bij je passen (wat jou energie geeft), maar ook hoe de dynamiek tussen

jou en jouw omgeving is. Kun je prettig samenwerken? Level je met jouw directe collega's en binnen de organisatie? Drijfveren spelen op taak-, omgevings- en samenwerkingsniveau. Als je inzicht krijgt in de factoren die jou op deze drie niveaus kunnen motiveren, heb je een krachtige sleutel in handen om jouw eigen intrinsieke motivatie te versterken.

### ■ 3 - Aan het werk met drijfveren

De unieke *combinatie van drijfveren* van mensen geeft inzicht in wat mensen concreet motiveert. We benaderen dit onderwerp vanuit twee invalshoeken. We beginnen met een meer theoretische benadering (1) Wat zijn behoeften en motivatoren per drijfveer? Vervolgens kijken we naar de praktische consequenties en tenslotte (2) kijken we naar een voorbeeld van een drijfverenprofiel.

#### 3.1. *Motivatoren per drijfveer*

Elke drijfveer heeft eigen behoeften waaraan moet worden voldaan om intrinsiek gemotiveerd te worden. Pas als hieraan wordt voldaan ga je je werk leuk vinden en krijg je echt energie van wat je doet. Van een afstand beschouwd is dit eigenlijk een fijnmazige toepassing van de theorie van McGregor. Het is te eenvoudig om te stellen dat er maar twee categorieën mensen zijn, namelijk 'luie' en 'actieve'. Wordt er echter niet voldaan aan de behoeften van een drijfveer dan kan iemand niet intrinsiek gemotiveerd raken en zijn er extrinsieke motivatoren nodig om het werk alsnog gedaan te krijgen. De vervulling van de behoeften zijn dus voorwaardelijk om intrinsiek te worden gemotiveerd. Hieronder staan de belangrijkste motivatoren per drijfveer genoemd die maken dat je je werk met meer plezier gaat uitvoeren en dus je intrinsieke motivatie versterken. Voor het overzicht hebben we deze gerangschikt naar de categorieën omgeving, taken en samenwerking. De behoeften vind je onder 'omgeving', de motivatoren onder 'taken'.

#### PAARS

- *Omgeving*: Een stabiele, veilige en geborgen werkomgeving (familiaire sfeer) met een leider die bewezen kennis van zaken heeft en aanzien geniet. Opvolging gebeurt op grond van senioriteit.
- *Taken*: Dienstbaar en routinematig werk dat op traditionele wijze wordt uitgevoerd. Bijvoorbeeld: familiebedrijven
- *Samenwerking*: Collega's moet je blind kunnen vertrouwen en iedereen weet wat er moet gebeuren. Zolang iedereen zich hieraan houdt, voelt het prettig en rustig.

#### ROOD

- *Omgeving*: Ruimte om daadkrachtig te kunnen optreden en te kunnen zeggen waar het op staat.
- *Taken*: Werkzaamheden die met gezag mogen worden uitgevoerd, waar daadkracht en snelheid vereist zijn. Tijdsdruk is geen probleem en enige stress wordt getolereerd. De leidinggevende dwingt respect af en zegt waar het op staat. Bijvoorbeeld: de brandweer.
- *Samenwerking*: Duidelijke opdrachten die kort en bondig worden besproken. Men spreekt elkaar direct aan. Ook op de dingen die niet goed gaan. Confrontaties worden niet uit de weg gegaan.

#### BLAUW

- *Omgeving*: Gestructureerd en geordend met duidelijke regels en procedures. De gekwalificeerde leidinggevende is door het management aangesteld en moet de regels handhaven.
- *Taken*: Accuraat en precies werk met een planmatige aanpak en duidelijke instructies. Bijvoorbeeld: de Belastingdienst.
- *Samenwerking*: Volgens duidelijke regels. Afspraak is afspraak. "Zeg wat je doet en doe wat je zegt" is hier het credo. Handhaving van de regels gebeurt in de hiërarchie en volgens afgesproken orde. Overtreding van de regels dient te worden bestraft.

**ORANJE**

- *Omgeving:* Ruimte voor ambitie en eigen ondernemerschap waar prestaties worden beloofd en een gezonde competitiedrang wordt gestimuleerd. De leidinggevende stelt de targets en stuurt voornamelijk op het behaalde resultaat.
- *Taken:* Doelgerichte en efficiënte afhandeling van werkzaamheden gericht op het halen van het beste resultaat waarbij deze persoon kan ervaren dat hij het verschil kan maken op basis van de eigen waarneming, onderzoek en verkregen inzichten. Praktische en pragmatische taken gericht op het behalen van succes. Bijvoorbeeld: een sales-afdeling.
- *Samenwerking:* Strategische samenwerking puur gericht op het behalen van het resultaat. Successen worden samen gevierd, mislukkingen liggen bij de ander. Deze personen zijn gericht op persoonlijke status en erkenning.

**GROEN**

- *Omgeving:* Sociaal betrokken, waar iedereen zich goed en gehoord voelt en waar er op basis van gelijkwaardigheid en consensus wordt gewerkt.
- *Taken:* Vaak werk met een (ver)zorgend karakter waarbij met empathie vanuit de menselijke kant wordt gewerkt. Bijvoorbeeld: een zorginstelling.
- *Samenwerking:* Gebaseerd op gelijkwaardigheid en gericht op overleggen. Pas als er consensus is bereikt wordt er verder gegaan. Harmonie en een goede werksfeer zijn belangrijk en fouten mogen worden gemaakt.

**GEEL**

- *Omgeving:* Een grote mate van individuele vrijheid is noodzakelijk om creatief en analytisch te kunnen werken. De nieuwste technische ontwikkelingen moeten kunnen worden toegepast om bestaande vraagstukken op te lossen.
- *Taken:* Creatieve, out-of-the box taken waarbij op een conceptueel niveau moet worden gedacht vanuit een visie. De blik is gericht op de toekomst. Bijvoorbeeld: een marketingafdeling.
- *Samenwerking:* Gebaseerd op kennisdeling. Geel gedreven mensen zijn individualistisch en kunnen soms wat afstandelijk overkomen als zij niet op dezelfde level met hun gesprekspartner kunnen communiceren.

**TURKOOIS**

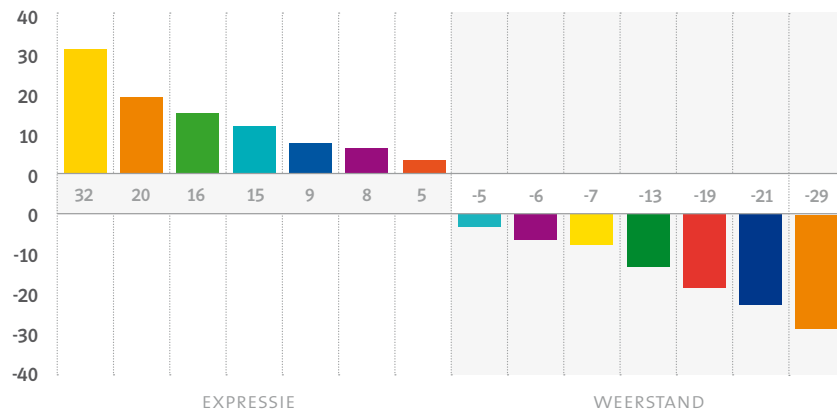
- *Omgeving:* Gericht op de wereld en de maatschappij als geheel met oog voor zingeving en samenhang tussen de verschillende elementen op een globaal niveau.
- *Taken:* Maatschappelijke verantwoordelijke taken gericht de wereldproblematiek en verbetering van kwaliteit van leven in de meest brede zin. De taken zijn welleswaar vaak verbonden aan de organisatie maar naar buiten gericht en dienen als zingevend te worden ervaren. Bijvoorbeeld: NGO's.
- *Samenwerking:* Gericht op het samenwerken aan de holistische doelen. Zij zijn niet individueel gericht, maar kunnen door mensen die weinig met turkoois hebben, wel als wereldvreemd of zweverig worden gezien waardoor de aansluiting met anderen als lastig wordt ervaren.

**3.2 Drijfverenprofiel & intrinsieke motivatie**

In analogie met McClelland zou bovenstaande impliceren dat mensen zeven motivatiepatronen bezitten. De werkelijkheid is echter complexer. De verschillende drijfveren interacteren met elkaar en het is de combinatie van drijfveren, het drijfverenprofiel, die zorgt voor een uniek palet aan behoeftes die een rol spelen bij het ervaren van drijfveren. De mogelijke combinaties zijn oneindig en ieder persoon is hierin uniek. Wel is het zo dat de volgorde van de drijfveren en de mate van voorkomen voorspellend zijn voor het motivatiepatroon van de desbetreffende persoon. Dit betekent dat je aspecten kunt benoemen die een rol zullen spelen bij het ervaren van motivatie.



We leggen dit uit aan de hand van een drijfverenprofiel (zie de afbeelding hieronder) van een fictief persoon. Links staat de expressie met van links naar rechts de drijfveren geplaatst op basis van de voorkeur van deze persoon. Hoe hoger de drijfveer, hoe bepalender deze drijfveer is voor de motivatie en het gedrag van deze persoon. Rechts staat de weerstand, hier staan de drijfveren waar deze persoon moeite mee heeft en die vaak demotiverend werken. Hoe hoger de drijfveer, hoe meer weerstand deze persoon ervaart op deze drijfveer.



- 1 Deze persoon heeft een duidelijke voorkeur voor gele drijfveer. Hij zal de behoefte hebben om enige vrijheid van handelen te krijgen binnen zijn werkzaamheden. Dit wordt nog eens versterkt, maar zeker niet geremd door de drijfveren oranje en groen. Deze persoon wordt intrinsiek gemotiveerd door creatief en analytisch werk en zal een voorkeur hebben voor het doordenken van zaken.
- 2 Het effect van de tweede drijfveer (oranje) is tweeledig: (1) het denken moet wel een doel hebben en leiden tot resultaat en (2) de denkperiode wordt ingekort. Waar hoog geel gedreven mensen nog wel eens kunnen doorslaan in langdurig theoretiseren zal de hang naar resultaat dit sterk beperken.
- 3 De groene drijfveer geeft aan dat deze persoon graag andere mensen betreft in de discussie en het behalen van het resultaat. Ook maakt deze drijfveer dat de gerichtheid op status en erkenning van de oranje drijfveer in het motivatiepatroon van deze persoon geen rol zal spelen. Voor het groene waardensysteem is immers iedereen gelijk.
- 4 Deze persoon heeft een hekel aan drammerig gedrag en een prestatiecultuur (oranje), aan bureaucratie (blauw) die zijn vrijheid (geel) in de weg staan. Dat zien we aan de weerstand op oranje en blauwe drijfveren.
- 5 Verder is deze persoon niet confronterend van aard en heeft hij moeite met dominant en overheersend gedrag (rood). Het is zelfs waarschijnlijk dat deze persoon conflicten het liefst uit de weg gaat. Deze persoon vindt samenwerken fijn (groen in de expressie), maar houdt niet van een overmatige praaticultuur (groen in de weerstand). Het moet wel effectief zijn (oranje in de expressie).
- 6 Ook laat het profiel zien dat deze persoon *geen moeite heeft met veranderingen* (hoog geel en laag paars).

Een verdere analyse van dit profiel valt buiten de scope van dit whitepaper maar we hopen inzichtelijk te hebben gemaakt dat een drijfverenprofiel veel informatie geeft over iemands motivatiepatroon. Ook geeft het inzicht aan welke behoeften moet worden voldaan om plezierig te kunnen werken.

## ■ 4 - Conclusie

Wil je werken vanuit intrinsieke motivatie, dan zul je naar binnen moeten keren. Alles begint met zelfinzicht. Ken jezelf en kijk anders naar jouw baan, jouw omgeving en de dynamieken waarmee je te maken hebt. Pas als je meer inzicht hebt in wat jij nodig hebt om het naar je zin te hebben in jouw werk kun je stappen zetten om te gaan doen wat bij je past. Dit loont: je zult meer werkplezier en meer motivatie ervaren. En als natuurlijk gevolg presteer je beter. Dit is niet alleen goed voor jouw eigen ontwikkeling, het zorgt ook voor een andere dynamiek in jouw werkomgeving.

## ■ 5 - Wil je meer weten?

Neem contact met ons op!

Amygdala B.V. / Profile Dynamics®

I [www.profiledynamics.com](http://www.profiledynamics.com)

E [office@profiledynamics.nl](mailto:office@profiledynamics.nl)

T 036-5465243

© Copyright Amygdala B.V. 2018

Profile Dynamics® is een geregistreerd handelsmerk van Amygdala B.V. dat gevestigd is in Almere. Andere hier gebruikte bedrijfsnamen, productnamen en bedrijfslogo's zijn handelsmerken of geregistreerde handelsmerken van hun respectieve eigenaars.

## ■ 6 - Literatuurlijst

- Abraham H. Maslow, Motivation and Personality (1954)
- Frederick Irving Herzberg, Two factor theory of Motivatie-Hygiëne Theory (1959)
- Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (1960)
- Clare W. Graves, Human Nature Prepares for a Momentous Leap, The Futurist, (April 1974), page 72-85
- David C. McClelland, Human Motivation (1987)
- Don Edward Beck and Chris C. Cowan, Spiral Dynamics (1996)
- Richard M. Ryan Edward L. Deci, Self-Determination Theory (2002)
- Hans Versnel en Hans Koppenol, Managing Drives (2002)
- Kilian W. Wawoe, Het Nieuwe Belonen (2017)
- [www.clarewgraves.com](http://www.clarewgraves.com)
- <http://managementplatform.nl/two-factory-theory-van-herzberg/01/02/2014>
- <https://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/employee-benefits/maslow>
- Wetenschappelijk artikel: 'De Zelf-Determinatie Theorie' Anja Van den Broeck, Maarten Vansteenkiste, Hans De Witte, Willy Lens en Maarten Andriessen (2009)
- Wetenschappelijk artikel: 'Self-Determination Theory' door Willem Eikelenboom, Twynstra Gudde (2015)

### Actualiteit

- <https://www.xperthractueel.nl/belonen/kilian-wawoe-motiveren-van-medewerkers-door-geld-wordt-overschat/>
- <https://www.hrpraktijk.nl/topics/employee-benefits/nieuws/7-succesfactoren-voor-aantrekkelijk-werkgeverschap-een-krappe>

### Over Profile Dynamics®

Voor het meetbaar maken van drijfveren en persoonlijkheid heeft Profile Dynamics een methode ontwikkeld die organisaties meer grip geeft op 'de factor mens' en die inzichtelijk maakt waarom mensen doen wat ze doen, waar ze energie van krijgen en welk type werk en omgeving bij ze past. De Profile Dynamics® instrumenten vinden hun oorsprong in het gedachtegoed van de Amerikaanse docent psychologie dr. Clare W. Graves.

De methodiek kent een breed scala aan toepassingen op individueel, team- en organisatieniveau. Naast een persoonlijke drijfverenanalyse is er een 360-graden feedback, een module voor competentie management en zijn er instrumenten voor het werken met teams en organisatieculturen. Er is een uitgebreid netwerk van gecertificeerde trainers en consultants, die zijn gespecialiseerd in de gerichte inzet van Profile Dynamics binnen organisaties, en die trainingen en workshops bieden waarbij zij gebruik maken van de verschillende instrumenten van Profile Dynamics.

*Copyright © Profile Dynamics, 2016. Alle rechten voorbehouden.*

De informatie in deze whitepaper is met zorg samengesteld. Toch kan Profile Dynamics geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor de gevolgen van onvolledigheid of onjuistheid van het materiaal in deze whitepaper.

Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Profile Dynamics veeleenvoudig en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, offset, fotokopie of microfilm of in enige digitale, elektronische, optische of andere vorm.