

Column: Drijfveren en kleurenrijkdom

Dr. ir. Henk Kievit

19-10-2018

[Opinie](#)

„Wie thuis raakt in het hanteren van de drijfveerprofielen, leert inschatten waarom de ander bepaalde reacties vertoont.” beeld iStock

„Wie thuis raakt in het hanteren van de drijfveerprofielen, leert inschatten waarom de ander bepaalde reacties vertoont.” beeld iStock

Een beroemd geworden zinnetje luidt: „Hoe kan ik weten wat ik denk totdat ik zie wat ik zeg?” Het komt uit het boek ”Sensemaking in Organizations” van de hoogleraar gedrag- en psychologie in organisaties Karl Weick. Wat bedoelde hij hiermee? Het is een prachtige omschrijving van iets wat in de hersenen gebeurt: Ik spreek mij uit over wat ik denk te zien en (onbewust) observeer. Ik vorm me daardoor een beeld en zo zie ik wat ik zeg. Het is net als met ademen. Terwijl u dit stukje leest, ademt u. Daar merkt u niets van. Totdat ik er de aandacht nu op vestig. U wordt zich ervan bewust dat u, tijdens het lezen, inderdaad ongemerkt ademhaalt. Zo doen ik en u veel dingen meer of minder bewust vanuit onze persoonlijkheid, en met dat gedrag beïnvloeden we onze omgeving.

Zo beïnvloed ik met mijn schrijven en spreken ook mijn omgeving. Als columnist kan ik door negatief te schrijven, mensen wellicht laten denken dat ik pessimistisch van aard ben. Wanneer ik positief schrijf, denken lezers wellicht dat ik elke morgen heel vrolijk opsta. Schrijven heeft dus niets vrijblijvends, net zoals alle andere bewuste of onbewuste gedragsuitingen.

Wat we over de ander denken, beslissen we al bij de eerste indruk. Zo werkt nu eenmaal ons brein. Tja, in oordelen zijn we allemaal goed, en ook ik kan mij soms niet aan de indruk onttrekken dat elkaar rap oordelen tot kunst lijken te zijn verheven.

Nalini Ambady, expert in non-verbaal gedrag aan Stanford University in Amerika, onderzocht dit fenomeen van de eerste indruk. Zij liet een groep studenten drie geluidloze videotapes van een college-gevende docent zien, elk van tien seconden. Het oordeel van deze groep kwam grotendeels overeen met wat een andere groep

studenten vond, die meer dan twaalf weken achtereen met hem te maken hadden gehad. In een volgende testronde verkortte ze de videotapes zelfs tot twee seconden. Het leverde dezelfde, opvallende resultaten op. Niet meer dan twee seconden zijn dus nodig om een eerste oordeel te vellen (dat ook nog eens behoorlijk betrouwbaar is).

Hoe komt het dat iedereen een eigen, unieke manier van reageren, handelen en beïnvloeden heeft? Waarom irriteert iemands gedrag of woorden ons, of krijgen we juist positieve energie in gesprekken, die we voeren? Hoogleraar psychologie Clare W. Graves onderzocht dit en werd de grondlegger van een methode om drijfveren van mensen in kaart te brengen. Met kleuren worden de wij-gerichte drijfveren, geborgenheid (paars), structuur (blauw), harmonie (groen) en holisme (turquoise) en ik-gerichte drijfveren, daadkracht (rood), resultaat (oranje) en effectiviteit (geel) aangeduid. Iedereen scoort in een uniek persoonlijk profiel op alle drijfveren in meer of mindere mate, en dat geeft inzicht in iemands gedrag en functioneren.

Perfectionisten bezitten veel blauw in hun profiel (structuur), terwijl verkopers scoren op oranje (resultaat). Zorgzame personen hebben veel harmonie (groen) in hun profiel. In de top van organisaties is veel rood (daadkracht) en geel (effectiviteit) aanwezig. Vergelijking van deze profielen maakt persoonlijke verschillen inzichtelijk. Duidelijk wordt waarom u het zo leuk werken vindt met die collega. Maar ook waarom er potentiële irritaties en conflicten op de loer liggen op het werk of in de familie! Zo blijken mensen met een hoge factor groen in hun profiel best vaak een 'allergie' te hebben voor mensen met veel rood in hun profiel. Wie thuis raakt in het hanteren van deze drijfveerprofielen leert inschatten waarom de ander bepaalde reacties vertoont. Bij doorvragen kunnen de achterliggende motieven dan beter boven water komen. Wie dit soort vragen niet stelt uit oprechte interesse in de ander, ontnemt zich een geweldige mogelijkheid voor het krijgen van diepgang en wederzijdse erkenning in relaties. Ieder mens heeft zijn of haar eigen gekregen scheppingsgaven. Het is vruchtbaar om elkaar te leren kennen in het gebruiken van elkaars talenten.

Alle leidinggevenden zouden dit soort kennis in huis moeten hebben om grip en inzicht te krijgen op de veelzijdige behoeften van individuen en teams, en om deze op elkaar af te stemmen. Wel is het oppassen geblazen om niet in de valkuil trappen om mijn collega, partner of familielid te bestempelen als: „jij bent geel of groen”, of: „Doe niet zo blauw.” Een persoon is niet een kleur (drijfveer), maar het persoonlijke

kleurenpalet geeft een unieke set aan drijfveren aan. Die bewustwording van drijfveren geeft relaties veel meer diepgang, is mijn mooie ervaring. Het is echt leuk om met al die kleurrijke mensen om te gaan en aan die veelkleurigheid in teams leiding te geven!

Dr. ir. Henk Kievit is lector dienstbaar organiseren aan de Christelijke Hogeschool Ede en faculteits- en executive-MBA-programmadirecteur op Nyenrode Business Universiteit.