

# Zelfsturing

## op zoek naar de tweede drijfveer

Peter Mackaay



### 1. Inleiding

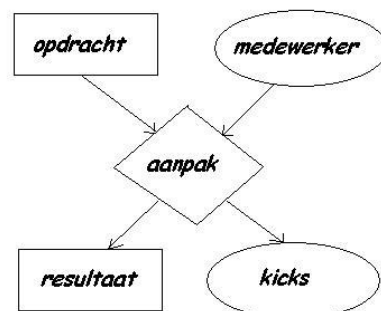
“Je moet jezelf kietelen, want iemand anders doet het niet”, zei iemand onlangs en hij liet wat kantoor-artikelen achteloos in zijn tas glijden. Desgevraagd gaf hij nog wat voorbeelden van zelfkieteling: een dagje ziekmelden na een stevige stapavond, het smeden van bondjes tegen een lastige manager, het bezoeken van recepties van mensen die je amper kent, etc. Deze medewerker had duidelijk een eigen invulling bedacht voor het begrip zelfsturing.

Gelukkig bestaat er ook zoiets als positieve zelfkieteling. De kernvraag daarbij is: “Hoe maak ik mijn dagelijks werk interessanter en leuker?”. De medewerker die zichzelf deze vraag regelmatig stelt én er in slaagt steeds opnieuw een antwoord te vinden heeft een geweldig instrument in handen om zijn zelfmotivatie te verhogen. Meer lol en afwisseling in het werk is het resultaat. Maar ook: betere producten en dienstverlening. Elke opdracht of klus, hoe moeilijk of saai ook, kun je omzetten naar een inspirerende uitdaging. Daarvoor moet je wel zelf eerst iets zoeken: je tweede drijfveer, je persoonlijke plezierfactor...

### 2. De eerste drijfveer

Zelfsturing: in veel bedrijven kom je het tegen als een van uitgangspunten van het HR-beleid: de initiërende medewerker die verantwoordelijk is voor zijn eigen functioneren en professionele ontwikkeling. Als medewerker ben je medeverantwoordelijk voor je eigen tevredenheid. Dus als je tijdens het periodieke MTO (medewerker tevredenheidonderzoek) slechte cijfers scoort kun je jezelf ook direct aanspreken. Wat heb je er zelf aan gedaan? En vooral: wat ga je er zelf aan doen?

Als medewerker in een organisatie lever je prestaties en daarvoor wordt je beloond. Je voegt waarde toe aan een product, een dienst of een bedrijfsproces en ontvangt in ruil daarvoor beloning in geld of in natura en wordt bevredigd in een aantal sociale behoeften (status, het gevoel ergens bij te horen, iemand zijn, enzovoort). Deze economische en sociale behoeften vormen tezamen het basismotief om te presteren: het is je eerste drijfveer.



Ieder werk heeft een basisaantrekkelijkheid. In combinatie met de in het vooruitzicht gestelde beloning is dat reden genoeg om je in te zetten en een basisprestatie te leveren. Alleen: het kan vaak op een prettiger manier! Door bewust je zelfmotivatie te sturen kun je je dagelijkse werk leuker maken. Vaak worden de resultaten dan als vanzelf ook beter: redelijk wordt goed, goed wordt geweldig!

### 3. De tweede drijfveer

Lol in het werk is een van de belangrijkste drijfveren voor mensen om prestaties te leveren.

Als je in staat bent om binnen je werk voor je eigen persoonlijke kicks te zorgen, regel je daarmee ook je *eigen extra beloning*. Het zoeken naar één of meer extra persoonlijke doelen waarbij je *zelf de regie voert*, moet natuurlijk wel passen binnen het realisatiepad van de hoofddoelstelling. Anders gezegd: jouw extra kick moet een bijproduct zijn dat geen afbreuk doet aan het eigenlijke doel van je werkzaamheid.

Wat maakt het verschil tussen een gewone prestatie en een bijzondere prestatie? En hoe kun je de regisseur zijn van je eigen plezier in het werk van alledag? De oplossing is even simpel als geniaal: je gaat op zoek naar *extra* persoonlijke drijfveren en formuleert voor jezelf een of meer *extra* uitdagingen.

Mensen nemen verschillende behoeften mee naar de werkplek en proberen deze daar te vervullen, zoals het streven naar zelfstandigheid, erkenning, waardering, betekenisvolle relaties en ontplooiing. Het kunnen bevredigen van een of meer van de persoonlijke behoeften in deze categorie zorgt voor een extra prikkel: een persoonlijke kick!



Een kick is een ervaring die ergens ligt tussen verveling (gevolg van te weinig prikkeling) en angst (gevolg van te veel prikkeling) en die zo aantrekkelijk is dat mensen 'het' daarom doen. De Amerikaan Zuckerman beschrijft dat elk mens behoefte heeft aan spanning en prikkels, en onderscheidt 4 dimensies waardoor men op zoek kan gaan naar zo'n plezierige opwinding.

In het dagelijks werk kunnen met name in de domeinen Es en Bs triggers worden gevonden voor een aanvullende, tweede drijfveer. Motivatie gaat overigens samen met de attractie van bepaalde doelen en met verwachtingen over de realisatie van die doelen. Hier ligt ook de kern van de tweede drijfveer: je bepaalt primair voor jezelf aantrekkelijke subdoelstellingen die met de nodige extra inzet haalbaar zijn. Het hoeft daarbij voor een ander niet altijd duidelijk te zijn *waarom* je zo enthousiast en gedreven met iets bezig bent; als het maar tot goede en (hopelijk geziene en gewaardeerde) resultaten leidt!

1. thrill- and adventureseeking (tas)	het verlangen om aan buitensporten en andere activiteiten te doen, waarmee elementen van snelheid of gevaar zijn gemoeid
2. experience-seeking (es)	het zoeken van nieuwe ervaringen via de geest en de zintuigen en via onconventionele, onaangepaste levensstijl
3. disinhibition (dis)	het verlangen om bevrijding te vinden door sociale vrijheden, drinken, feestvieren en afwisseling in seksuele partners
4. boredom susceptibility (bs)	een hekel aan herhaling, routinewerk, voorspelbare vervelende of saaie mensen en rusteloosheid als dingen hetzelfde blijven.

Vier dimensies van verlangen volgens Zuckerman

#### 4. Het vinden van de tweede drijfveer

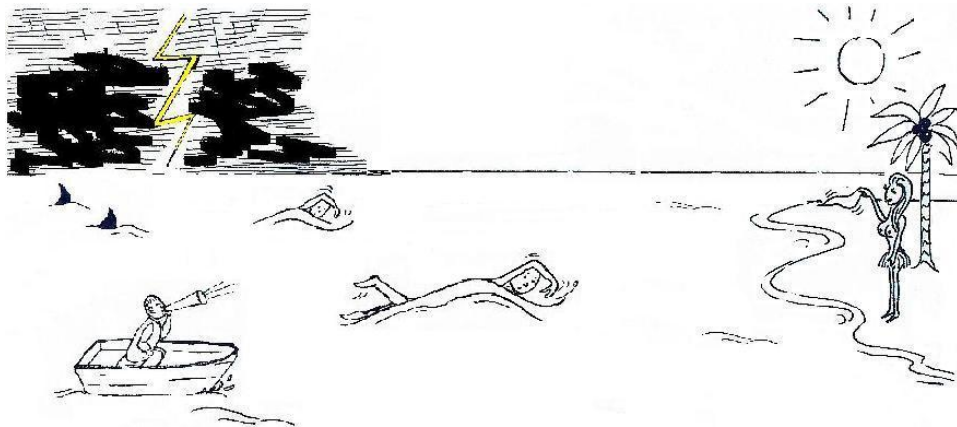
Bij elke opdracht is het goed om je af te vragen: Welke mogelijkheden of kansen zie ik in het kader van deze klus? Voor mezelf, voor het bedrijf, voor ons allebei? Welke uitdaging kan ik daarbij formuleren? Als je op zoek bent naar een tweede drijfveer is het van belang dat je vanuit verschillende invalshoeken naar een situatie kunt kijken. Die hoeven niet allemaal op de top van de piramide van Maslow te liggen. Ook kleinere genoegens komen in aanmerking voor een functie als draagraket van de grote motivatiemotor.

Stel jezelf bij elke klus de volgende vragen:

- waar zit voor mij de lol?
- Waar zit aangename spanning?
- Waarmee kan ik het verbinden?
- Hoe maak ik van iets saais iets leuks?
- Hoe maak ik van iets engs iets uitdagends dat ik aandurf?
- Hoe maak ik van een gewone klus iets bijzonders?
- Hoe kan ik mijn aanpak aantrekkelijker maken (met wie, voor wie, op welke plek, waar zit de humor?).
- Hoe kan ik mijn prestaties anders duiden? (Met welke hobby kan ik het vergelijken? Welke beloning kan ik mezelf in het vooruitzicht stellen?).

Kortom: formuleer je eigen extra uitdaging!

Laten we als voorbeeld eens kijken naar onderstaande afbeelding. Een zwemmer zwemt in zee. Waarom doet hij dat? Wat verklaart zijn gedrag? Kun je naast een mogelijke eerste drijfveer ook voorbeelden van tweede drijfveren bedenken?

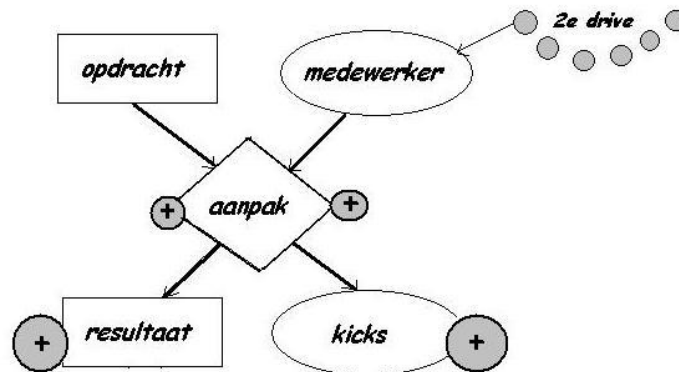


- Waarom zwemt de zwemmer?*
- Houdt hij gewoon van zwemmen?*
- Vlucht hij voor de haaien of de donkere wolken?*
- Doet hij het omdat zijn coach hem aanmoedigt?*
- Neemt hij deel aan een wedstrijd?*
- Strijdt hij voor zichzelf of voor een team?*
- Ziet hij een wenkend perspectief?*
- Wat is dat perspectief: de zon, de juffrouw, het eiland, iets anders?*

## 5. De opbrengst

Een kick is sterk persoonsafhankelijk. Voor de een kan het gaan om het in stilte nastreven van verheven doelstellingen, voor de ander is het bereiken van een heimelijk platvloers genoeg al voldoende. Soms gaat het om een puur persoonlijke extra opbrengst, maar vaak zal het gaan om persoonlijke én zakelijke meerwaarde t.o.v. het werken volgens uitsluitend de eerste drijfveer. Zoals het model laat zien kan de lol zitten in het behalen van een beter eindresultaat of van persoonlijke subresultaten, maar ook in de manier waarop ze tot stand komen (de aanpak).

*Werken met de tweede drijfveer:*



### Voorbeelden van “tweede drijfveren”

- Andere manier van werken? Leuk om eens een klus met die andere collega te doen!
- Een lastige klant overnemen? Geeft me de kans om onbevangen te starten en nog “naieve” vragen te kunnen stellen.
- Notulen maken? Mooie kans om het politiek vergaderproces eens van nabij mee te maken.
- Werken in een andere omgeving? Eens kijken of ik de mensen daar ook warm kan krijgen voor mijn ideeën.
- Een beleidsnotitie maken? Kan ik het tenminste zo opschrijven dat ik het zelf ook nog snap.
- Verplicht een in jouw ogen onzinnige opdracht uitvoeren? Ik kan laten zien dat ik het ambachtelijk proces in ieder geval beheers en niet alleen maar ‘zeur’ over dat het anders moet.

Als je werkt met een tweede drijfveer en dit integreert in je dagelijks handelen voorzie je makkelijker in je behoefte aan autonomie, competentie, betrokkenheid en zelfwaardering. Je investeert in het gevoel dat je kunt doen wat je zelf wilt, dat je effectief bent, dicht bij anderen staat en dat je de moeite waard bent.

Als je zo naar klussen kijkt maak je het werk voor jezelf - als en wanneer jij dat zelf wilt - meer tot een avontuur. Door met enige regelmaat stil te staan bij de eigen plezierfactor vergroeit het in je automatisch handelen en ‘voel’ je de kans op een kick als vanzelf zonder dat je het zo benoemt. Je hebt direct al plezier in de klus, zonder precies te hoeven vaststellen waarom...

### Over de auteur

Peter Mackaay is zelfstandig coach en adviseur bij Mackaay Coaching & Advies.  
Website: [www.eenvoudigveranderen.nl](http://www.eenvoudigveranderen.nl)

