

## Waarvoor ga jij naar je werk?

door *Lenette Schuijt*,  
*Crystal River Consultancy te Amersfoort*

### ***Inleiding***

Beziëld zijn betekent dat we ons laten leiden door datgene wat de ziel ons ingeeft: een verlangen, een passie, een kwaliteit. Velen associëren beziëling met het hebben van een 'drive', een innerlijke drijfveer. De vraag "Wat beziëlt je?" is dan ook vaak synoniem met: "Wat drijft je?"

Als mens kunnen we ons echter ook laten leiden door persoonlijke behoeften, angsten of ons eigenbelang. Ook dat zijn drijfveren, al leiden ze maar zelden tot beziëling. Blijkbaar zijn er verschillende soorten drijfveren.

Je zou onze drijfveren kunnen zien als besturingssystemen van menselijk gedrag. Een drijfveer is het mechanisme dat richting geeft aan het dagelijks handelen en beslissen. Onze drijfveren geven richting aan ons doen en laten. Bij het woord 'drijfveer' kun je ook denken aan de techniek. Daar duidt het op een snaar of riem die een machine aandrijft en in beweging brengt. Precies zo brengen onze drijfveren ons als mens in beweging. In dit artikel zal ik verschillende soorten drijfveren onderscheiden en nagaan in hoeverre deze drijfveren leiden tot beziëling.

### ***Egodrijfveren***

Onder egodrijfveren versta ik die drijfveren die gericht zijn op zelfbehoud. Ze zijn bedoeld om ons 'ik' te handhaven en beschermen. Ego- drijfveren leggen daarmee als het ware een fundament, een basis voor het kunnen functioneren in de wereld. Egodrijfveren brengen ons ertoe, gevaar uit de weg te gaan en onszelf te behoeden voor een bedreiging van ons fundament. Wanneer we handelen vanuit egodrijfveren, handelen we in ons eigen belang. We kunnen een aantal egodrijfveren onderscheiden.

### ***Behoeften***

Onder behoeften versta ik datgene wat het ego nodig heeft om zich te handhaven. Volgens Abraham Maslow, die dit fenomeen uitgebreid heeft bestudeerd, zijn behoeften te zien als biologische drijfveren, bijna als instincten. Bevrediging van deze behoeften maakt dat wij ons tot een gezond mens kunnen ontwikkelen. Hij onderscheidde een behoeftepiramide, een volgorde in de behoeften die het individu achtereenvolgens wil bevredigen. De onderste lagen van deze piramide hebben betrekking op fysieke basisbehoeften als een dak boven het hoofd, brood op de plank, veiligheid, slaap en frisse lucht. Daarop volgend komen de behoeften die te maken hebben met ons functioneren binnen een sociale groep. Dat zijn behoeften als aandacht gezelschap, vertrouwen, liefde, ergens bij willen horen.

Als gedurende de eerste levensjaren aan de belangrijkste behoeften wordt voldaan, kan het individu zich ontwikkelen tot een normale volwassene. Behoeften die gefrustreerd worden kunnen een sterke drijfveer worden in het leven van de volwassene. Zo kan een onbevredigde behoefte aan veiligheid en vertrouwen leiden tot angst voor iets nieuws of voor onbekende mensen. Deze drijfveer kan er toe leiden dat mensen jarenlang vasthouden aan een ongelukkige relatie of aan geestdodend werk. Wanneer de behoefte

om ergens bij te horen onvoldoende is vervuld kan deze drijfveer bij een volwassene leiden tot sterk aanpassingsgedrag en een kritiekloze houding.

Wanneer een behoefte niet normaal vervuld wordt, kan deze als een verborgen drijfveer (op de achtergrond) leiden tot bepaald gedrag. Iemand die zich op het eerste gezicht laat leiden door de doelen van zijn<sup>1</sup> bedrijf, kan zich uiteindelijk laten leiden door de behoefte om erkenning te krijgen voor zijn toewijding.

Niet alleen gefrustreerde behoeften leiden tot een egodrijfveer. Er zijn talloze situaties waarin een volwassene zich op een gezonde manier laat leiden door lijfsbehoud, bijvoorbeeld wanneer zijn positie op het werk in gevaar komt, wanneer hij onvoldoende gezamenlijkheid ervaart in het team waarin hij werkt of wanneer hij gelijk wil krijgen door een rechtszaak aan te spannen tegen een nalatige werkgever.

Je laten leiden door behoeften leidt meestal tot een zekere voldoening omdat het 'ik' in veiligheid is gebracht. Tot bezieling leidt het echter zelden. Het bevredigen van onze persoonlijke behoeften vormt slechts de basis voor andere zaken die er uiteindelijk meer toe doen.

### *Gevoelens*

Gevoelens zijn directe impulsen en daarmee een belangrijkste drijfveer in het handelen van mensen. We kunnen ons laten leiden door primaire emoties als boosheid, angst en verdriet en blijheid. Deze gevoelens zetten ons ertoe aan om in actie te komen of ons juist terug te trekken. Zoals Manfred Kets de Vries heeft aangetoond in zijn psychoanalytische studies naar diverse leiders, zijn er vele managers die zich vanuit boosheid over iets dat hen is 'aangedaan' hebben opgewerkt tot hun huidige positie. Angst is eveneens een sterke drijfveer. Het houdt mensen op de plaats of maakt dat ze zich anders voordoen dan ze zijn. Jaloezie kan ook op de werkplek leiden tot ondermijning van onderlinge relaties.

Sommige mensen zeggen dat ze zich laten leiden door hun gevoel. Ze nemen bijvoorbeeld een nieuwe baan aan omdat hun gevoel zegt dat het goed is. Hoewel het zeker mogelijk is dat mensen een scherp ontwikkelde en zuivere intuïtie hebben voor wat in een gegeven situatie juist is, gaat het bij velen eerder om een meer oppervlakkig gevoel (een onverklaarbare sympathie of een plotselinge ontroering). Vaak hebben dergelijke emoties te maken met onbewuste processen die verband houden met vroegere ervaringen.

Gevoelens vormen zelden een betrouwbare aanwijzing voor wat er in een situatie gebeurt. Ze zijn daarom niet altijd een goede raadgever, of betrouwbare drijfveer voor het handelen. Gevoelens zijn aan verandering onderhevig en kunnen elkaar behoorlijk tegenspreken.

Als drijfveer leiden ze daarom zelden tot bezieling. De meeste mensen ontlenen hun bezieling niet aan hoe ze zich voelen, maar aan datgene wat belangrijk en nastrevenswaardig voor hen is.

### *Patronen*

Ieder mens ontwikkelt in de loop van het leven vele gedragspatronen. Dat kunnen patronen zijn die voortkomen uit het ouderlijk milieu (zoals de gewoonte om nuchter en afstandelijk te reageren op crisissituaties in een boerenfamilie uit het oosten van het

---

<sup>1</sup> In dit artikel wordt in verband met de leesbaarheid de mannelijke vorm gehanteerd.

land), uit een seksspecifieke opvoeding (zoals de gewoonte van vrouwen om zich sterk te richten op andere mensen), uit een bepaald type onderwijs (zoals de gewoonte om analytisch na te denken over problemen), uit een professionele training (zoals de gewoonte om door te vragen en te luisteren bij therapeuten). Sommige van deze patronen zijn overlevingsmechanismen: patronen die het individu heeft ontwikkeld om zich staande te houden in een bedreigende situatie in de kindertijd. Voorbeelden van overlevingsmechanismen zijn: de 'rebel' uithangen, met grapjes de spanning in een groep doorbreken, de 'helper' zijn, de beste leerling van de klas te spelen, stilletjes je eigen weg gaan, enzovoorts.

Patronen bieden veiligheid en zijn daarom ook egodrijfveren. Ze vormen een stevig fundament waar je steeds opnieuw op kunt terugvallen. Vaak hebben volwassen mensen ook last van ingeslepen patronen, met name wanneer ze ineffectief of achterhaald zijn geworden. Patronen als drijfveer leiden dan ook zelden tot bezieling. Het bewust doorbreken van patronen kan - zoals we verderop zullen zien - wel degelijk enige bezieling teweeg brengen.

### *Vroegere ervaringen*

Volgens het Zenboeddhisme is de belangrijkste bron van niet bezield zijn in het heden, dat een mens als een machine blijft herhalen wat er ooit is gebeurd en hoe hij daarop heeft gereageerd.

Een man die zich door een vroegere werkgever verraden heeft gevoeld omdat die een belangrijke belofte niet is nagekomen, kan zich wantrouwend opstellen ten opzichte van een nieuwe werkgever. Hij kan zelfs concluderen dat mensen in het algemeen niet te vertrouwen zijn en achterdochtig worden tegenover zijn collega's. Of hij kan voor zichzelf beginnen zodat hij een dergelijke ervaring met een werkgever nooit meer hoeft mee te maken. Dit gedrag, dat gericht is op het voorkomen van een vroegere pijnlijke situatie, noemen we maskergedrag. Het maskergedrag helpt om de pijnlijke situatie (het verraad) te verwerken, maar blijft vaak in stand, ook wanneer er voor die reactie (wantrouwen) geen reden meer is. Het ontnemt iemand dan bezieling in zijn verdere contacten met mensen.

Ook positieve ervaringen kunnen doorwerken als drijfveer. Iemand kan zelfvertrouwen ontlenen aan het feit dat hij ooit succes heeft gehad met een bepaalde aanpak. Maar iemand die vanwege zijn prestaties wordt bevorderd, kan in een nieuwe baan ook gaan proberen om 'het kunstje te herhalen', zelfs als de omstandigheden daar totaal anders zijn. Dan kan deze drijfveer leiden tot disfunctioneel gedrag.

Bij vroegere ervaringen als drijfveer voor het handelen, gaat het niet zozeer om de gebeurtenis zelf, als wel om de reactie erop van de persoon in kwestie. Of liever gezegd: de betekenis die de persoon in kwestie eraan geeft. Als je je eenmaal verraden hebt gevoeld betekent dat nog niet dat anderen niet meer te vertrouwen zijn. Misschien zelfs niet dat de ander je daadwerkelijk verraden heeft.

### *Eigenbelang*

In vergelijking met behoeften, gevoelens en patronen zijn belangen meestal meer weloverwogen. Bij een belang is er een persoonlijke winst in het geding. We hebben ergens iets bij te winnen. Een belang maakt ons vaak partij in een situatie waar ook anderen (met hun belangen) bij betrokken zijn. Als we handelen vanuit ons belang

komen we op voor datgene dat ons raakt, treft, kan benadelen of juist winst kan opleveren. Mensen komen op voor hun belang bijvoorbeeld als ze een onrechtvaardige beslissing aanvechten, als ze onderhandelen met een werkgever over hun salaris of als ze protesteren tegen bezuinigingen op hun afdeling. Hoe meer emotionele betrokkenheid bij het persoonlijk belang, hoe sterker dit een drijfveer kan vormen voor het handelen.

Belangen als drijfveer leiden (hoe legitiem ook) tot een gerichtheid op het 'ik', op het eigen hachje. Soms komen mensen daarbij zelfs recht tegenover elkaar te staan. Daarom beschouwen we het als een egodrijfveer. Je laten leiden door eigenbelang kan een zekere voldoening geven (het vertrouwen dat je sterk staat en voor jezelf zorgt) maar leidt zelden tot bezieling.

### ***Ontwikkelingsdrijfveren***

Onder ontwikkelingsdrijfveren versta ik die drijfveren waardoor we ons richten op leren en groeien. Ze zijn bedoeld om ons 'ik' uit te tillen boven het fundament van het ego. Ontwikkelingsdrijfveren brengen ons ertoe om weg te gaan van wat bekend en vertrouwd is, risico's te nemen en daardoor als mens te groeien. Wanneer we handelen vanuit ontwikkelingsdrijfveren zijn we op zoek naar iets nieuws, iets waardoor we uitstijgen boven het 'ik' dat we kennen. Het gaat hier niet zozeer over instandhouding van dat 'ik', als wel om het verbreden, uitbreiden en ontwikkelen van dat 'ik'. Er zijn een aantal ontwikkelingsdrijfveren die we kunnen onderscheiden.

#### *Invloed*

Als ons voortbestaan als individu niet in gevaar is, hebben we de behoefte om ons te laten gelden in de wereld, om een stempel op de wereld te drukken. Deze drijfveer brengt ons ertoe om de situatie waarin we ons bevinden, naar onze hand te zetten of in een bepaalde richting te sturen. We willen ontdekken wat er gebeurt wanneer we onze mening verkondigen, wanneer we condities verbinden aan onze inzet, wanneer we plannen maken voor de hele groep of wanneer we voorstellen doen die het werk in een bepaalde richting duwen. Wanneer we ontdekken dat we daadwerkelijk in staat zijn om in te grijpen in de situatie waarin we ons bevinden, voelen we ons als individu sterker. We worden ons bewust dat we kunnen kiezen. Dat besef prikkelt tot nadenken hoe we willen ingrijpen, in welke richting we willen beïnvloeden. Het brengt ons bovendien ertoe om te willen experimenteren met verschillende manieren van invloed uitoefenen. Daar gaat een zekere bezieling van uit.

Deze ontwikkelingsdrijfveer ligt van de ontwikkelingsdrijfveren nog het dichtst aan tegen egodrijfveren. Niet zelden is het namelijk meer een behoefte aan macht dan een werkelijke wens om te zien hoe iemand de omringende wereld kan beïnvloeden.

#### *Doelen*

Een doel is een concrete situatie in de toekomst die je wilt bereken. Met het stellen van een doel geven we bewust richting aan de periode die voor ons ligt. Het doel maakt dat we bewust activiteiten gaan ontplooiën die de gewenste toekomstige situatie dichterbij brengen. Een doel wordt daarmee een drijfveer die ons handelen kan sturen. Op het

werk zijn we meestal gewend aan doelgericht werken. Ons functioneren wordt afgemeten aan de mate waarin we gestelde doelen weten te behalen. Maar dat wil nog niet zeggen dat 'het doel realiseren' ook een drijfveer is in ons handelen. Het doel kan toevallig, door anderen of ondanks ons gedrag gerealiseerd worden. Als drijfveer geldt het wanneer we ons daar ook daadwerkelijk in onze handelingen en keuzes door laten leiden. Als we bijvoorbeeld een conflict uitpraten omdat dat noodzakelijk is voor het behalen van het doel, en ons niet laten leiden door onze behoefte om dergelijke confrontaties uit de weg te gaan.

Wanneer we ons een doel stellen en datgene doen wat er voor nodig is om het doel te behalen, ontwikkelen we ons als mens. We ontdekken dat obstakels kunnen worden overwonnen en omstandigheden kunnen worden omgebogen. We krijgen zelfvertrouwen en geloof in ons kunnen. Deze drijfveer leidt dan ook vaak tot bezieling, met uitzondering van die gevallen waarin anderen het doel voor ons bepalen of waarin het doel sterk materieel gericht is (bijvoorbeeld 10.000 euro meer omzet realiseren of 10 % kosten reduceren).

### *Kwaliteiten*

Een belangrijke drijfveer voor het handelen is datgene waar iemand goed in is, zijn kwaliteiten of talenten. Vaak laten we ons onbewust leiden door datgene wat we goed kunnen. Automatisch vallen we terug op die talenten die we van nature bezitten. Een accountant kan zich laten leiden door zijn nauwkeurigheid, een onderwijzeres door haar geduld, een medewerker van een klantenbalie door zijn hulpvaardigheid, een interim manager door haar daadkracht en besluitvaardigheid.

Kwaliteiten zijn de unieke eigenschappen waarvan de bezitter zich vaak niet eens bewust is. Voor je kwaliteiten hoef je geen speciale moeite te doen (zoals voor het halen van doelen) en meestal verwacht je er niet iets voor terug. Het is vanzelfsprekend en het hoort bij je. Bewust worden van je kwaliteiten is een proces dat jong begint en misschien wel nooit ophoudt. De spiegel van mensen om je heen kan je helpen om de eigen talenten te ontdekken.

Het beste van jezelf inzetten kan een bron van bezieling betekenen. Wie wil er nu niet zich laten leiden door datgene wat hij goed kan? Toch laten mensen zich niet altijd leiden door wat ze goed kunnen, bijvoorbeeld wanneer ze vinden dat ze niet genoeg gewaardeerd worden voor die talenten. Ze kunnen zich dan laten leiden door egodrijfveren als boosheid en wrok of door een behoefte aan erkenning.

### *Leerwensen*

In een organisatie worden mensen vaak geprikkeld om te leren en zich te ontwikkelen. Maar de wens om zich te ontwikkelen kan ook van binnenuit komen en vormt dan een drijfveer voor het handelen. Zo kunnen mensen ernaar verlangen om meer te weten van een bepaald onderwerp. Dat kan ertoe leiden dat ze veel tijd, ook privé, besteden aan het verwerven van die kennis. Of mensen hebben de wens om een hinderlijk patroon, waarvan ze zich bewust zijn geworden, te doorbreken. Zo kan iemand willen leren om assertiever te zijn en zich minder te laten leiden door aanpassingsgedrag aan de mening van anderen. Meer in zijn algemeen kunnen mensen zich laten leiden door de wens om te leren, bijvoorbeeld van dagelijks voorkomende gesprekken, van collega's of van

uitdagende situaties. Zo is het bekend dat leiders beter uit een moeilijke periode (zoals een conflict op het werk) komen wanneer zij het proces zien als iets waarvan ze kunnen leren en ze zich laten leiden door hun leergierigheid.

Het spreekt denk ik voor zich dat ontwikkelingsdrijfveren, veel meer dan egodrijfveren, kunnen leiden tot bezieling. Velen vinden het inspirerend om iets nieuws te ontdekken, om een wereld te zien opengaan. Voor talloze mensen is een ontwikkelingsdrijfveer de belangrijkste reden om van baan te veranderen. Toch kan iemand ook genoeg krijgen van de mogelijkheden om te groeien. De wens om zich te verdiepen ontstaat als iemand zich afvraagt: wat wil ik nu eigenlijk *echt*?

### ***Zielsdrijfveren***

Onder zielsdrijfveren versta ik die drijfveren waardoor we ons richten op dat wat werkelijk belangrijk en nastrevenswaardig voor ons is. Deze drijfveren zijn bedoeld om ons 'ik' te richten op zaken die het ego relativeren of zelfs overstijgen.

Ziels- drijfveren brengen ons ertoe, om in ons hart te kijken en te onderzoeken wat het leven voor ons werkelijk van waarde maakt. Wat zijn onze diepere verlangens, wat hopen we met ons werk en leven bij te dragen aan de mensen om ons heen, wat geeft ons leven zin?

Wanneer we handelen vanuit zielsdrijfveren laten we ons leiden door zaken die meestal niet alleen voor onszelf zijn, maar ook anderen ten goede komen. Natuurlijk zijn dat onze persoonlijke hartenwensen. Zielsdrijfveren zijn dan ook zeker niet altruïstisch. Maar of we er zelf (als 'ik') beter van worden is meestal minder relevant dan bij ontwikkelings- of egodrijfveren. Zielsdrijfveren bestaan onder andere uit de volgende drijfveren.

#### *Dromen, verlangens en idealen*

Verlangens verwijzen naar zaken die we met heel ons hart wensen, waarover we fantaseren en die we misschien niet eens voor mogelijk houden. Dromen roepen onze verbeeldingskracht wakker. In tegenstelling tot egobehoeften gaan ze meestal niet over materiële zaken maar over een kwaliteit van bestaan of de inrichting van het eigen leven. Van de zielsdrijfveren liggen ze het dichtst aan tegen ontwikkelingsdrijfveren.

Vaak zetten we verlangens immers om in een doel dat we nastreven. Wanneer het doel is bereikt kan de bezieling dan plotseling verdwenen zijn. Toch kunnen dromen en verlangens een sterke drijfveer zijn, zelfs al worden ze nooit gerealiseerd. Ze kunnen er zelfs toe bijdragen dat mensen moeilijke tijden volhouden, omdat er iets is waarvoor ze die inspanning opbrengen.

Een ideaal kan aanzetten tot een enorme dadendrang. Het kan ertoe leiden dat mensen hun egobehoeften volkomen ondergeschikt maken aan het ideaal. Zo kan iemand die een lang gekoesterde droom laat uitkomen om met zijn eigen handen een huis te bouwen, uren achtereen onvermoeibaar aan het werk zijn.

Bezieling komt boven wanneer mensen bezig gaan om stap voor stap hun droom te verwezenlijken. Het proces van dromen serieus nemen en de weg gaan richting realisatie is in zichzelf bezielend.

### *Creatieve aspiraties*

Onder creatieve aspiraties versta ik de wens om iets te scheppen dat er nog niet is. Het is de wens om iets te maken, te ontwerpen, te verzinnen, vorm te geven, naar buiten te brengen. Creatieve aspiraties kunnen betrekking hebben op kunstzinnige gaven (de wens om een idee, gevoel of ervaring op artistieke manier vorm te geven) maar ook op een nieuw product ontwikkelen, een nieuwe dienst creëren voor klanten, een nieuwe wetenschappelijke theorie ontwerpen, een nieuw bedrijf opzetten, nieuw voorlichtingsmateriaal schrijven of een nieuw beeldmerk ontwerpen. Veel startende ondernemers laten zich leiden door creatieve aspiraties. Maar in uiteenlopende beroepen kunnen mensen zich laten leiden door de wens iets te maken dat er nog niet is. Deze drijfveer doet een appèl op de scheppende kracht die in ieder van ons is. Wie zich laat leiden door creatieve aspiraties realiseert zich dat het nieuwe dat tot stand wordt gebracht, niet uitsluitend voortkomt uit bewuste inspanningen van het individu. Inspiratie, toeval, invallen en ontvankelijkheid van anderen zijn evenzeer van belang. We laten ons mede leiden door krachten die we niet zelf in de hand hebben. Dat inzicht relativeert het ego.

### *Waarden*

Onder waarden versta ik onstoffelijke zaken, die nastrevenswaardig zijn (meestal niet alleen voor onszelf). Ze verwijzen naar zaken die belangrijk zijn, van waarde zijn, ertoe doen. Het is goed om onderscheid te maken tussen een egobehoeftte aan vrijheid ("mijn vrijheid gaat me aan het hart") en een zielsdrijfveer: je laten leiden door vrijheid, als nastrevenswaardig voor jezelf en voor anderen.

Waarden zijn meestal niet concreet en ze zijn voor meerdere interpretaties en invullingen vatbaar. Dat maakt het soms ook lastig om er met anderen over te praten ("wat verstaan we nu eigenlijk onder eerlijkheid?") In tegenstelling tot doelen kunnen ze nooit geheel bereikt worden. We kunnen ons eindeloos laten leiden door waarden als integriteit en rechtvaardigheid.

Waarden fungeren als het ware als toetssteen waarmee we ons eigen gedrag maar ook dat van anderen beoordelen. Ze geven richting aan onze keuzes met betrekking tot goed en juist handelen. ("Zal ik hem de waarheid vertellen of niet?")

Geregeld laten we ons leiden door onbewuste waarden die we van huis uit hebben meegekregen. Met name wanneer daar concrete normen bij horen ("je hoort.....") zijn die vaak te beschouwen als (onbewuste) patronen, en dus als egodrijfveer. Pas wanneer we als volwassene zelf kiezen om ons te laten leiden door de ouderlijke waarden, worden ze voor ons een bezielende drijfveer. Het kan ook zijn dat we ons bewust zijn geworden van onze waarden omdat ze ooit door anderen geschonden zijn. Sinds de manager van een afdeling gepiepeld is door haar collega's is ze zich er terdege van bewust dat openheid voor haar de belangrijkste waarde is op het werk.

Veel mensen zeggen waarden te hebben, maar laten zich niet leiden door deze waarden. In dit verband heb ik het uitsluitend over waarden als drijfveer: in hoeverre laat je je zelf leiden door datgene dat je uiteindelijk van waarde vindt voor velen?

Waarden geven toegang tot bezieling omdat ze raken aan zaken die wij in ons hart belangrijk vinden. Je weg te gaan vanuit innerlijk gevoelde en beleefde waarden kan zin en betekenis geven aan je leven.

### *Visie*

Een visie kunnen we opvatten als een mentaal plaatje van een mogelijke en wenselijke toekomst en als een overtuiging of gefundeerde opvatting ten aanzien van een specifiek onderwerp.

In de eerste opvatting gaat het over een beeld dat iemand voor ogen heeft. Anders dan bij een droom ligt er meestal een waardeoordeel aan ten grondslag, een overtuiging dat de toekomst op die manier beter zal zijn. Veel regeringsleiders hebben een visie ten aanzien van het land dat ze regeren, sommige leiders hebben een visie op de ontwikkeling van hun bedrijf.

In de tweede opvatting gaat het minder om een toekomstbeeld, maar meer om een opvatting over de manier waarop zaken moeten gebeuren. Zo laten docenten zich vaak leiden door een visie ten aanzien van het onderwijs, het vak dat ze geven of ten aanzien van leerprocessen. Professionals hebben vaak een visie op hun vak, ondernemers hebben meestal een visie op hun product of hun dienstverlening. Ambtenaren hebben een visie op de rol van de overheid. Door een visie laat iemand iets zien van zichzelf, van diep gevoelde overtuigingen. Wanneer je je laat leiden door een visie op je werk, leg je iets van jezelf in het werk. Daar gaat bezieling van uit. Het geeft richting aan het bestaan en zin aan het leven. Anderzijds, wanneer door een organisatieverandering deze visie in de knel komt en iemand niet meer van daaruit werken, kan de bezieling verdwijnen.

### *Bestemming*

Deze drijfveer heeft betrekking op een diepgeworteld besef van een bedoeling met je leven. Datgene waarvoor je 'gebakken' bent, datgene wat je bestemd of bedoeld bent te zijn in het leven. Ik heb het hier niet over voorbestemming, maar over het besef dat iemands leven ergens toe dient, dat je hier niet voor niets bent en dat ieder een unieke bijdrage kan leveren. Onze specifieke inbreng in het grotere geheel vormt ons bestaansrecht. Je zou het onze 'opdracht' kunnen noemen om die unieke bijdrage te leveren. Met andere woorden: het beste van onszelf te geven aan de omgeving waarin we leven en werken. De ene manager zal het beste tot haar recht komen in een conflictueuze en crisisachtige omgeving, omdat ze daar kan bijdragen aan een integere en zuivere werksfeer, een ander zal zich 'geroepen' voelen om in een ondersteunende functie analytisch werk te verrichten, waardoor anderen alle consequenties kunnen afwegen en weloverwogen beslissingen kunnen nemen.

Je bestemming aanvaarden is geen fatalistische overgave aan het lot. Wanneer je je laat leiden door je bestemming neem je actief verantwoordelijkheid voor de gaven die je hebt en zet je ze in om bij te dragen aan anderen. Als je doet wat je ten diepste bent, zul je een sterk bezield mens zijn.

### *Tot slot*

In dit artikel heb ik een groot aantal drijfveren de revue laten passeren. Drijfveren zijn de motor achter ons gedrag. Ze geven richting aan ons dagelijks handelen.

Daarbij heb ik de drijfveren onderscheiden in drie categorieën, ego-, ontwikkelings- en zielsdrijfveren. We zagen dat niet elke groep van drijfveren evenzeer bijdraagt aan



bezieling. Toch is het niet zo, dat we ernaar zouden moeten streven om onze egodrijfveren te overstijgen en ons vooral te laten leiden door zielsdrijfveren. Ik zou eerder willen pleiten voor een zekere balans tussen de drie soorten drijfveren. Iemand met een sterk ego die zich ook laat leiden door zaken die het ego overstijgen. Of iemand die zich wil ontwikkelen, maar tegelijkertijd oog houdt dat de basis niet wegvalt door de vele veranderingen. Of iemand die een sterk ideaal heeft en zich daardoor laat leiden, maar niet de behoeften van het ego verwaarloost.

Meestal laten we ons leiden door meerdere drijfveren. Soms kunnen drijfveren botsen, zoals wanneer iemand meer uitdaging zou willen in zijn baan (ontwikkelingsdrijfveer) maar bang is om van baan te veranderen (egodrijfveer). Op dat moment worden we uitgenodigd om bewust te kiezen tussen verschillende drijfveren. Ook wanneer drijfveren niet botsen, kunnen we bewust kiezen voor een bepaalde drijfveer. Zo kan een manager die een gesprek voert met een 'moeilijke medewerker' zich laten leiden door zijn doelstelling om de problemen op te lossen, hij kan zich laten leiden door vroegere ervaringen met mensen die lijken op de medewerker, of hij kan zich laten leiden door een waarde als geduld of begrip. Voor de 'moeilijke medewerker' zal het enorm veel verschil maken vanuit welke drijfveer de manager zich laat leiden. Door te kiezen voor een andere drijfveer kan een situatie zich volkomen anders ontwikkelen, er kunnen nieuwe openingen ontstaan en er kunnen andere resultaten zijn.

Belangrijk is in eerste instantie dat men zich bewust is van de drijfveren die leiden tot bepaald gedrag. De vraag: 'Waardoor laat ik mij op dit moment leiden?' is daarbij een goede oefenvraag. Het gaat erom, zonder oordeel, te observeren welke de belangrijkste sturingsmechanismen zijn in ons gedrag. Als we dat willen kunnen we in een later stadium ook kiezen om dat te veranderen. Door inzicht in onze drijfveren krijgen we wellicht ook meer oog voor de drijfveren van anderen, of kunnen we hen daarnaar vragen. Bovendien kan inzicht in onze drijfveren de soms wat overtrokken gedachte relativeren dat wij altijd zelf, bewust, ons gedrag sturen.