

E-book WMCO-theorie



K+w-E=D formule

Kunnen + Willen - Externe factoren = Doen

Mike J. Meijer

Voorwoord

Dit E-book is geschreven voor individuen, ondernemers en organisaties die meer grip willen op de (persoonlijke) ontwikkeling van mensen en daar een (analyse)tool voor willen gebruiken. Deze tool reduceert de complexiteit van de hoeveelheid modellen, methodieken en theorieën tot een hanteerbaar geheel.

Ieder mens is uniek en oneindig complex. Teams bestaan daarom uit unieke en complexe individuen. Ieder individu staat voor de uitdaging om zichzelf, een ander en de wereld te begrijpen. Wij ontdekten dat er tot op het heden geen gebruiksvriendelijk en verbindend model is dat individuen en organisaties ondersteunt bij deze uitdagingen en helpt bij de ontwikkeling, groei en optimalisatie. Vanuit deze visie is de WMCO-theorie ontstaan, welke in dit e-boek zal worden toegelicht. De WMCO-theorie omvat de KWED-formule en het WMCO-model en is ontwikkeld door twee ondernemers die samen het bedrijf Westerink Meijer & Co in 2019 zijn begonnen.

Bij dezen wil ik graag Andrei Westerink bedanken voor het delen van het abstracte en ongrijpbare model dat jarenlang in zijn gedachten rondzweef en voor het onderzoeken, analyseren en (soms heftig) debatteren over de uiteenlopende aspecten van onze theorie. Ik heb het als een enorme (en soms zenuwslopende) uitdaging gezien om alle theorieën en modellen te verbinden en de abstracties naar de praktijk te vertalen. Zonder onze samenwerking was mij dit niet gelukt.

Tevens wil ik mijn collega Femke Zijlstra graag bedanken voor de grafische vormgeving van dit e-boek en wil ik Daisy Veenstra bedanken voor haar sparringsessies en haar taalkundige hulp die mij hebben geholpen de juiste woorden te vinden. Zonder jullie had ik dit e-boek niet tot het niveau kunnen brengen als waar het nu staat.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Mike Jan Meijer

Groningen, 7 augustus 2020



Inhoud

Inleiding	5
KWED	6
WMCO model	8
Drive	9
Het stenen tijdperk	9
Straffen en belonen	9
Motivatie 3.0	10
Motivatie 3.1	11
Samenvattend	11
Motivatie en Behoeft	12
Intrinsieke en Extrinsieke motivatie	12
Creëer het juiste klimaat voor motivatie	12
De basisbehoeften	12
Demotivatie	13
Motivatie en persoonlijkheid	13
Samenvattend	13
Operating System (OS)	14
Wat kun je met het OS?	15
Hoe breng je het OS in kaart?	15
Talenten	15
Personality	16
Samenvattend	16
Software	17
Kennis & Vaardigheden	17
Soft skills	18
Samenvattend	18
Hardware	19
Intellectueel Quotiënt	19
Vloeibare intelligentie	19
Gekristalliseerde intelligentie	19
Vitaliteit	20
Fysieke gesteldheid	20
Mentale gesteldheid	20
Samenvattend	21
Conclusie	21
Referentielijst	22

Inleiding

Het leven van de mens is uiterst gecompliceerd en velen van ons lopen rond met de vraag: "Wat maakt ons tot wie en wat we zijn?" Een volledig antwoord op deze vraag formuleren is waarschijnlijk onhaalbaar. Toch levert de zoektocht naar onszelf en elkaar veel waardevolle informatie op. Maar waar begin je? Door de komst van het internet is de informatieverspreiding grenzeloos toegenomen en zie je soms door de bomen het bos niet meer. Wij hebben geprobeerd een model te ontwikkelen om deze zoektocht naar (zelf)kennis te ondersteunen en te begeleiden door het kaf van het koren te scheiden. Een analyse- en ontwikkeltool die middels aanvaarde theorieën, technieken en methodieken (zelf)inzicht geeft en ons kan helpen met de (persoonlijke)ontwikkeling.

In de psychologie bestaan er grofweg drie mensbeelden om de mens en het gedrag van de mens te verklaren: de mechanistische, de organistische en de personalistische benadering (Rigter, 2008). Deze drie mensbeelden analyseren en verklaren het gedrag van mensen vanuit verschillende perspectieven of 'brillen'. Wanneer wij verderop in dit e-boek spreken over het Operating System (OS) ofwel Besturingssysteem, dan betekent dit dat wij de mens en het gedrag beschouwen vanuit één van deze drie mensbeelden. Het mechanistische mensbeeld stelt bijvoorbeeld dat het gedrag van een persoon te verklaren is door delen van de mens zelfstandig te bestuderen (Mettrie et al., 1994). Vanuit dit perspectief beschrijven wij mensen als mechanieken en verklaren we het gedrag van mensen door te onderzoeken hoe een persoon mechanisch in elkaar zit. Dit doen wij door het inzetten van testen die gebaseerd zijn op statistische onderzoeksmethoden (Buckingham & Clifton, 2006).

Het mechanistische mensbeeld heeft ervoor gezorgd dat mensen en menselijke gedragingen vergeleken worden met machines en apparaten (Eisenga & Rappard, 1987). Echter kunnen wij niet slechts oog hebben voor het mechanistische mensbeeld. Hiermee simplificeren we de complexiteit van de mens en is het beeld dat we van een persoon creëren niet toereikend. Vanwege deze reden kijken we ook naar de personalistische visie (Eisenga & Rappard, 1987) en nemen we onder andere het karakter (Personality), het intelligentiequotiënt en de motivatie mee in onze analyse. Om het model kracht bij te zetten en hanteerbaar te maken introduceren wij tevens onze KWED-formule: Kunnen + Willen – Externe factoren = Doen. Deze formule geeft richting in het te onderzoeken en te analyseren domein binnen het WMCO-model, die we later verder zullen toelichten.

Leeswijzer: Het eerste hoofdstuk beschrijft de KWED-formule. Hoofdstuk twee gaat over de ontstaansgeschiedenis van het WMCO-model. Het volgende hoofdstuk diept het domein "Drive" en de daarbij horende subdomeinen "Behoeften" en "Motivatie" uit en hoofdstuk vier gaat over het domein "Operating System (OS)" met de subdomeinen "Talenten" en "Personality". Vervolgens wordt in hoofdstuk vijf het domein "Hardware" en de daarbij horende subdomeinen "IQ" en "Vitaliteit" besproken en gaat hoofdstuk zes in op het domein "Software" met de sub domeinen "Kennis & Vaardigheden" en "Soft skills". Het laatste hoofdstuk betreft de conclusie. Per (sub) domein lichten we de theoretische fundering en waar nodig onze persoonlijke visie toe.



KWED

Door met een shotgun (hagelschot) op een doel te schieten vergroot je de kans dat je het doel raakt. Echter is de impact, ten opzichte van een enkele kogel, aanzienlijk kleiner (afhankelijk van de afstand natuurlijk) en is het moeilijker om exact te bepalen welke stukjes hagel het doel hebben geraakt. Deze anekdote staat synoniem voor het werken aan de verbetering, groei en optimalisatie van mensen. Je wilt namelijk weten welke genomen acties (hagelstukjes) de gestelde doelen raken en je wilt dat je acties impact hebben. Om doelen te stellen en om te bepalen welke acties je moet nemen om de gestelde doelen te raken, moet je achterhalen welke factoren druk uitoefenen op iemands prestaties en onderzoeken welke groeibehoefte er zijn. Doe je dit niet, dan is het net alsof je met losse hagel in het wilde weg schiet om een doel op afstand te raken.

De formule

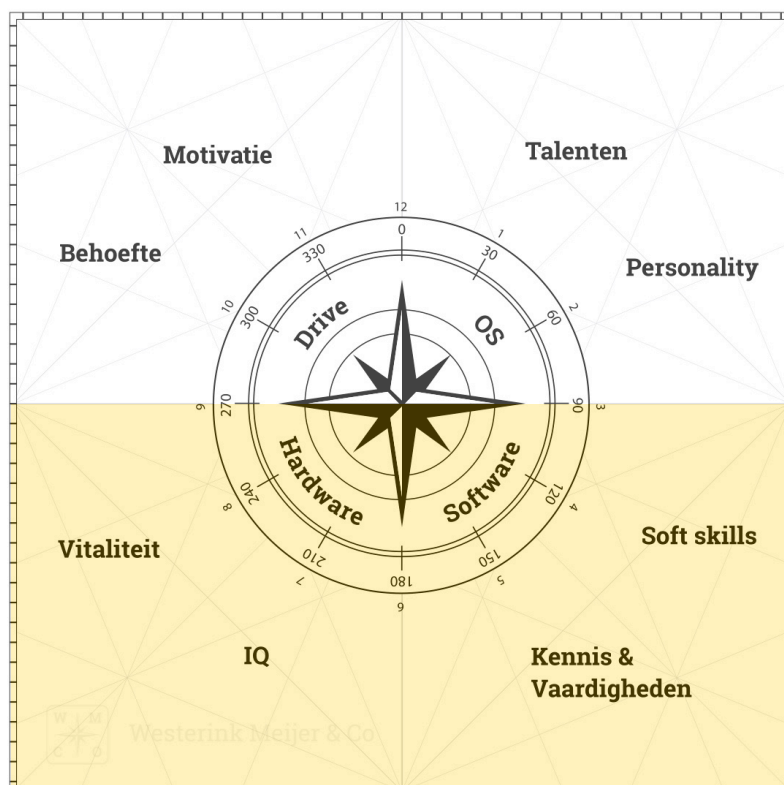
Maar hoe kom je erachter welke factoren druk uitoefenen op iemands prestaties en welke groeibehoefte er zijn? Hier hebben wij de KWED-formule (en het WMCO-model) voor ontwikkeld. Deze formule stelt je in staat om te bepalen waar de gewenste (of noodzakelijke) focus moet liggen om de prestaties van een persoon naar het gewenste niveau te tillen door gerichte doelen te stellen en daarbij passende acties te formuleren.

De formule is als volgt uitgeschreven:

$Kunnen + Willen - Externe\ factoren = Doen$ ($K+W-E=D$).
De formule stelt dat wanneer Kunnen en Willen op het gewenste niveau zijn en er geen negatieve Externe factoren een rol spelen, het Doen (presteren) voldoet aan de verwachtingen en eisen.

De formule werkt als reverse engineering; eerst kijken we naar iemands Doen (prestaties) vanuit het perspectief van functie(s), werkzaamheden, taken en verantwoordelijkheden. Wanneer het model wordt toegepast voor het optimaliseren van persoonlijke ontwikkeling, wordt er gekeken naar het presteren ten aanzien van de gestelde doelen, genomen acties, gekozen studie(s), beoefende sport(en) enzovoorts.

Kunnen (K) staat voor wat iemand kan. Dit betreft de Hardware en Software van een persoon en is gelokaliseerd in de 'onderste' helft van het WMCO-model (zie figuur 1). Wanneer we constateren dat iemand iets (nog) niet kan, dan betekent dit dat diegene (nog) niet beschikt over de benodigde eisen om het werk in een bepaalde functie uit te voeren. Wanneer we bijvoorbeeld constateren dat iemands Kennis & Vaardigheden (Software) te kort schiet ten aanzien van zijn functie, dan oefent dit een negatieve druk uit op zijn prestatie. Om de prestaties van deze persoon te verbeteren moet hij zijn Kennis & Vaardigheden niveau dus upgraden.

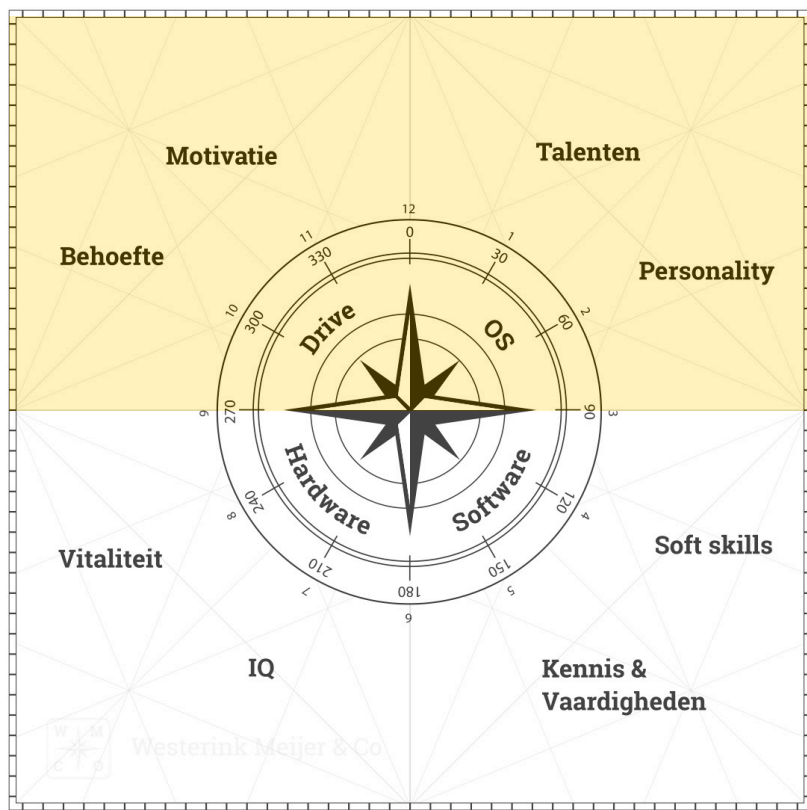


Figuur 1 Kunnen

Willen (W) staat voor de wil van een persoon om het werk uit te voeren. Dit heeft te maken met Motivatie en het Operating System (besturingssysteem) en omvat de 'bovenste' helft van het WMCO-model (zie figuur 2). Wanneer we constateren dat het 'Willen' een negatieve druk uitoefent op iemands prestatie, dan onderzoeken we middels het WMCO-model hoe dit komt. Een voorbeeld is dat het besturingssysteem niet goed (genoeg) aansluit bij de taken en verantwoordelijkheden in een bepaalde functie. Wanneer de verwachte werkzaamheden niet aansluiten bij het persoonlijke besturingssysteem kost dit werk meer energie dan dat het oplevert. Hierdoor zakt de 'wil' om de werkzaamheden uit te voeren. Tevens kijken we naar de Motivatie. Wanneer iemand zich niet competent, verbonden of autonoom (genoeg) voelt, daalt de motivatie. Om de negatieve druk op het presteren te verlagen, loont het om de match tussen iemands besturingssysteem en de functie te onderzoeken.

Wanneer Kunnen en Willen niet de veroorzakers zijn voor ondermaats presteren, richten we ons op de Externe factoren. Deze hebben betrekking op factoren die (grotendeels) buiten iemands schuld, macht of controle liggen. Voorbeelden van deze factoren zijn iemands cultuur, manager, leidinggevende, gereedschappen (bureauaccessoires etc.), gezinssituatie of de hiërarchische positie in de organisatie (of het team). Om te onderzoeken of en welke factoren invloed hebben, is het belangrijk om samen deze onderwerpen te bespreken. Het doel is beïnvloedende factoren te analyseren en in eerste instantie te onderzoeken of de persoon zelf de regie kan krijgen over het oplossen van deze factoren. Lukt dit niet? Dan onderzoek je samen naar andere oplossingen die de zwaarte van de druk op het presteren verlagen.

Daarnaast is onderzoek naar de vervulling van de basisbehoeften (competentie, verbondenheid en autonomie) en de balans tussen Intrinsieke en Extrinsieke motivatiefactoren belangrijk.



Figuur 2 Willen

Samenvattend

Om het prestatieniveau van een persoon te verhogen, is het belangrijk om te achterhalen welke factoren een negatieve druk uitoefenen. KWED staat voor Kunnen + Willen - Externe factoren = Doen. Deze formule helpt om te bepalen waar de gewenste (of noodzakelijke) focus moet liggen om de prestaties van een persoon naar het gewenste niveau te tillen. De formule werkt als 'reverse engineering' en wanneer een verbeter, groei of optimalisatie behoefte is vastgesteld, kan er gezocht worden naar de oorzaak van het ondermaats presteren. Kunnen (K) staat voor wat iemand kan. Wil je de negatieve druk van het Kunnen op iemands prestaties verlagen, dan moet je onderzoeken of je de Hardware en/of Software kunt upgraden. Willen (W) staat voor de wil van een persoon om aan het werk te gaan. Wil je de negatieve druk van het Willen op iemands prestaties verlagen, dan moet je onderzoeken of iemands Besturingssysteem wel een goede match is met de werkzaamheden, of de basisbehoeften wel voldoende bevredigd worden en of er een juiste balans is tussen de Intrinsieke en Extrinsieke motivatiefactoren. Externe factoren die invloed hebben op iemands prestaties liggen (grotendeels) buiten iemands schuld of controle. Deze moeten worden geanalyseerd wanneer Kunnen en Willen geen verklaring geven voor het ongewenste niveau.

K+W-E=D formule

Kunnen + Willen - Externe factoren = Doen

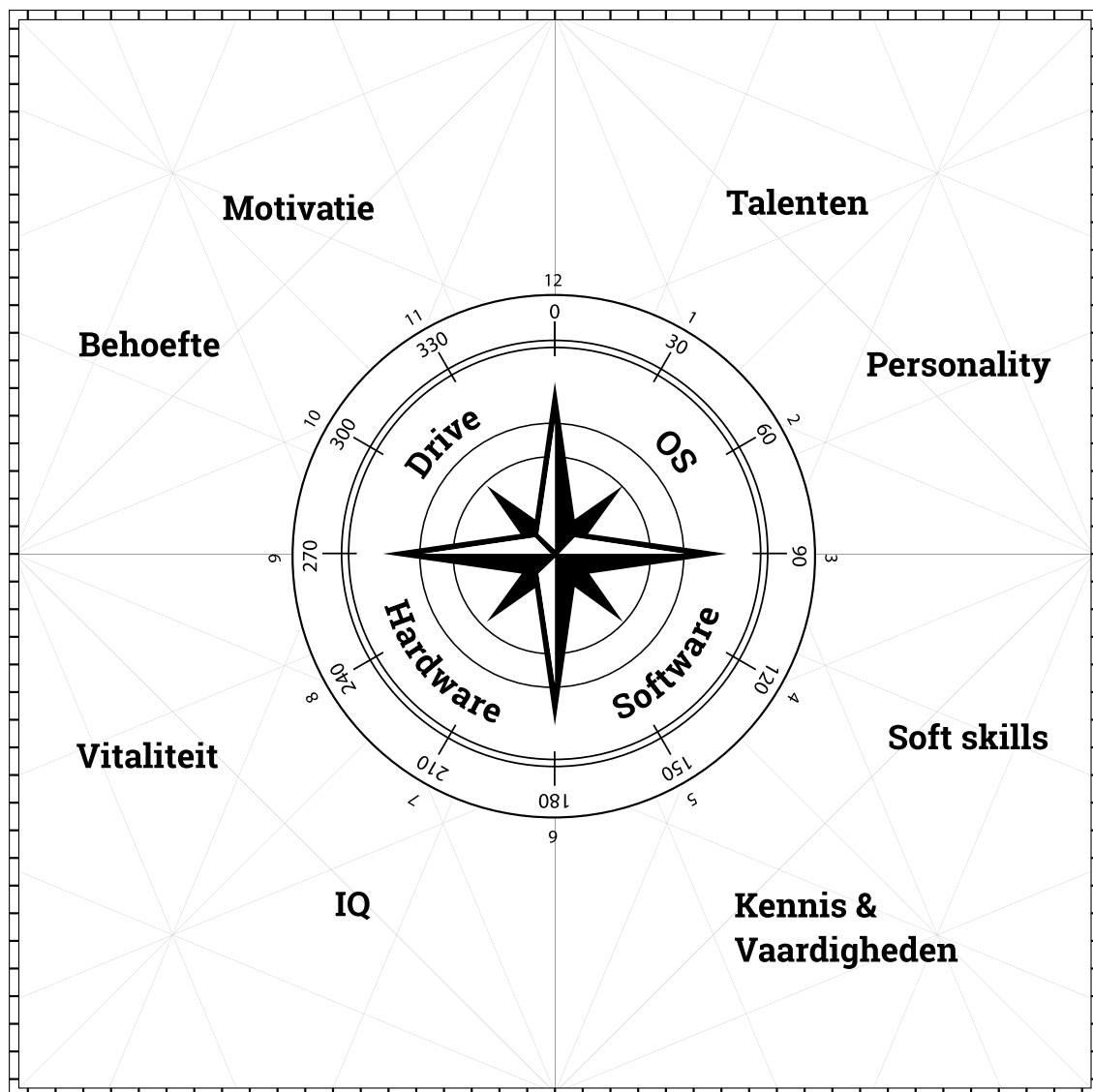


WMCO-model

Het WMCO-model is een analyse- en ontwikkeltool dat tot stand is gekomen door het samenvoegen van de jarenlange werkervaring van organisatieadviseur Andrei Westerink en de opgedane kennis van performance coach Mike Meijer. Daarbij ondersteund door het autodidactische leervermogen van beide heren en verschillende theorieën.

Ontstaansgeschiedenis

Inmiddels bestaan er verschillende modellen om individuen te analyseren, die bedoeld zijn om mensen zo optimaal mogelijk te ondersteunen op hun werkplek. Deze modellen missen echter één belangrijke factor: verbinding. Het WMCO-model is zó opgesteld dat deze naar de vier meest relevante aspecten van het individu kijkt én deze met elkaar verbindt. Het model biedt de mogelijkheid om een individu geheel (vanuit de visie van groei en optimalisatie) te analyseren, zodat de plekken waar de meeste winst te behalen is, optimaal worden benut. De vier meest relevante aspecten (domeinen) duiden we aan met computeranalogieën (zie figuur 3). Dit doen we om een universele taal aan te bieden, zodat we eenvoudiger over de aspecten van mensen kunnen spreken. In de volgende hoofdstukken geven we per (sub)domein toelichting en theoretische onderbouwing.



Figuur 3 WMCO-Model

Drive

Hoe komt het dat we dagelijks uit bed stappen nadat we wakker worden? Waarom blijven we niet gewoon de hele dag warm onder de dekens liggen? Wat zorgt ervoor dat we naar ons werk of school gaan? Waar komt de drang vandaan om in beweging te komen en wat maakt dat we doen wat we doen? Kort gezegd komt dit door de 'Drive' die we hebben (zie figuur 4). Dit noemen we ook wel onze motivatie.

Maar wat is motivatie eigenlijk? Om hier antwoord op te kunnen geven gaan we terug in de tijd en nemen we je mee in de ontwikkeling van motivatie, die parallel ligt aan de ontwikkeling van de mens. Dit doen we door voornamelijk het werk van Daniel H. Pink aan te halen en deze aan te vullen met behulp van andere theorieën. Aan het einde van dit hoofdstuk geef ik een eigen toevoeging aan de theorie van Daniel H. Pink.

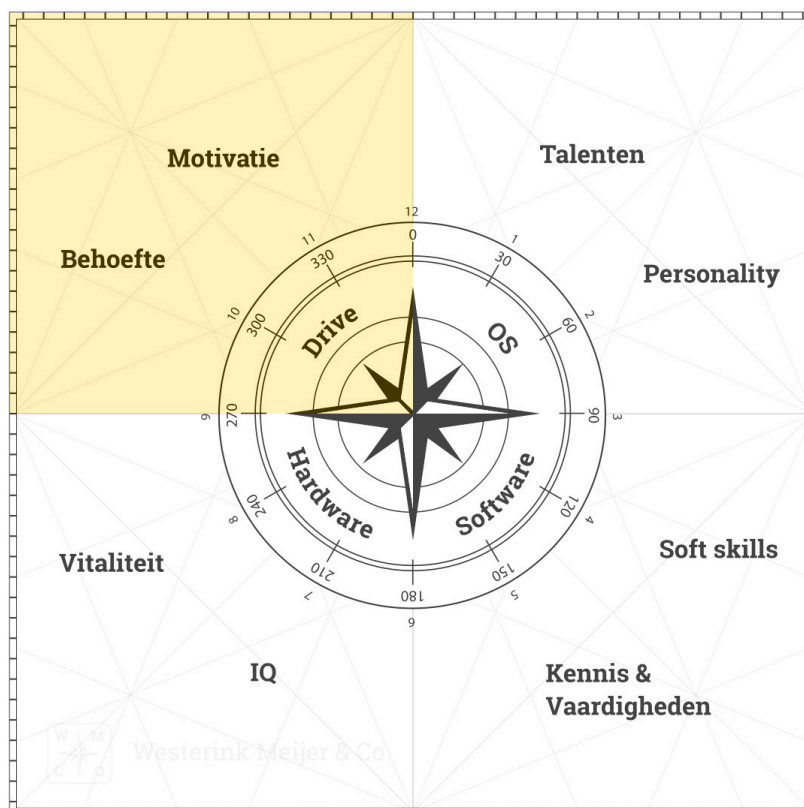
Het stenen tijdperk

Tijdens dit tijdperk werd de vroege mens gemotiveerd door de drang om te overleven. Deze drang noemen we motivatie 1.0 en was tot ongeveer 10.000 jaar geleden onze grootste motivator. Om te overleven moesten we jagen voor voedsel en vluchten voor natuurlijke vijanden. Deze drang naar overleven was onze drive. Het motiveerde ons om in beweging te komen en het verklaarde ons gedrag. Dit systeem functioneerde prima en zoals je misschien kunt inzien lijkt het gedrag wat hoort bij motivatie 1.0 veel op het gedrag van bepaalde diersoorten zoals chimpansees en apen.

Volgens de evolutietheorie van Darwin (2016) zijn we miljoenen jaren geleden als mensaap, een gemeenschappelijke voorouder van de aap en de homosapien, uitgegroeid tot het complexe wezen dat we nu zijn. Die ontwikkeling is te herleiden naar 'survival of the fittest'. Deze theorie, die afkomstig is van Herbert Spencer en later is overgenomen door Darwin, stelt dat het organisme dat zich het best kan aanpassen aan haar omgeving, de grootste kans heeft op overleven. Onze wereld is continu onderhevig aan verandering, wat maakt dat de mens meebeweegt in deze nieuwe omgeving en zich dus door ontwikkelt. Zodoende is ook onze Motivatie/Drive in ontwikkeling en groeit deze mee met de ontwikkeling van de mens.

Straffen en belonen

Toen het prehistorische tijdperk steeds meer uit sociale interacties bestond en men in steeds grotere groepen ging leven, nam de complexiteit toe en ontstond er noodzaak tot verandering. Gedrag, puur vanuit het biologische systeem motivatie 1.0 werd onhoudbaar. Het was onacceptabel om vanuit oerinstinct anderen te bestelen van bezit en voedsel. De complexiteit van de mens nam toe en met de tijd evolueerde ze naar motivatie 2.0. De gedragingen die bij motivatie 2.0 horen zijn gedragingen die afkomstig zijn vanuit de motivatie om beloond te worden en straffen te ontlopen. Een upgrade ten opzichte van een simpele drive om te overleven.



Figuur 4 Drive

Zoals je dieren kunt belonen met voedsel en straffen met een stroomstootje, zo krijg je mensen in beweging met een beloning zoals een salaris of met 'straf' zoals een sancties bij ongewenst gedrag. Skinner (1974), een zeer bekende behaviorist, noemt dit conditionering. Dit systeem werkte prima en droeg bij aan gigantische economische ontwikkelingen. Rond 1950 kwam hier verandering in. Het idee dat de mens meer drijfveren heeft dan alleen het zoeken naar beloningen en het ontlopen van straffen ontwikkelde zich door de opkomst van de humanistische psychologie en dat bleek een succes. Motivatie 2.1 was geboren, dachten we...

Eigenlijk was het slechts een minimale upgrade van het vorige motivatiesysteem. Er werd gesteld dat de mens inderdaad meerdere drijfveren heeft, maar er werd standvastig aangehouden dat belonen en straffen de enige manieren waren mensen echt in beweging te krijgen. Vandaag de dag blijkt het motivatiesysteem 2.0 perfect te werken voor simpele systemen. Echter, bij meer ingewikkeldere taken of waarbij er meer conceptueel of creatief nagedacht moet worden, faalt het systeem desastreus. Tijd voor een echte 'motivatie-upgrade' dus, want de mens zelf heeft zich inmiddels al ontwikkeld naar het motivatiesysteem 3.0!

Motivatie 3.0

Pink (2010) bracht nieuwe ideeën in wat betreft het aansturen en motiveren van mensen. De ontwikkelingen van de afgelopen duizenden jaren maken onze wereld complexer. We hebben andere beweegredenen gevonden om uit bed te komen, om naar ons werk te gaan of om jarenlang te studeren. Pink omschrijft drie elementen die voor ons vandaag de dag ontzettend belangrijk zijn met betrekking tot

onze motivatie. Bij een gebrek aan deze elementen in onze omgeving, neemt motivatie af en zal ons echte potentieel volledig onbenut blijven. Hij omschrijft de elementen als volgt:

Autonomie;

een zeer belangrijke voorwaarde voor motivatie 3.0. De mens moet het gevoel van controle over het eigen leven hebben. Ook in de werksetting zal de mens aanzienlijk beter presteren als ze zelf de regie heeft over wat ze doet, wanneer ze het doet, met wie ze het doet en hoe ze het doet.

Meesterschap;

is de tweede belangrijke voorwaarde voor motivatie 3.0. Het betekent niets meer dan het streven naar verbetering voor datgene dat je doet en voor wie je bent. Het vergt echter een zeer betrokken houding, een flinke doses passie en doorzettingsvermogen en het bewustzijn dat volledig meesterschap een onbereikbaar doel is. Een onbereikbaar doel hebben is van tijd tot tijd zowel frustrerend als zeer aantrekkelijk. Daarnaast is het essentieel om een 'flow' te ervaren bij het uitvoeren van taken of activiteiten waarover je meesterschap wilt verwerven. Flow betekent dat de activiteit voldoende uitdaging biedt, maar ook niet te moeilijk is waardoor je gefrustreerd raakt.

Zingeving;

betekent veel voor de mensen in de 21e eeuw. Het motiveert ons om vanuit onszelf in beweging te komen en naar ons werk te gaan. We willen bijdragen aan de maatschappij en de wereld. We willen betekenisvol werk verrichten en we willen ons aansluiten bij bedrijven die, naar ons eigen idee, een groter doel nastreven. Voor organisaties betekent dit dat puur het maken van winst niet langer het doel mag zijn, maar enkel een middel om hogere doelen te bereiken.



Motivatatie 3.1

Naast de drie elementen van Pink denk ik dat er nog een vierde element is dat van cruciaal belang is als het gaat om motivatie. Sterker nog, ik ben ervan overtuigd dat dit hedendaags wellicht één van de meest essentiële voorwaarden is waarvoor wij ons bed uit willen komen en ons voor een langere tijd willen binden aan een organisatie. Dit element is juist tegenwoordig zo ontzettend belangrijk, omdat we dit jaren geleden zijn kwijtgeraakt en we vandaag de dag in een moordend tempo toewerken naar een zeer complex en gevaarlijk systeem. Door de technologische revolutie, de opkomst van het internet en de uitvinding van de smartphone is onze wereld nog nooit zo verbonden geweest en tegelijkertijd nog nooit zo geïndividualiseerd. Hedendaags leven we grotendeels in onze eigen wereld, we creëren onze eigen bubbel waardoor we vervreemd raken van elkaar en de buitenwereld. Hierom denk ik dat we onbewust streven naar verbinding en dat we verbondenheid zeer hoog in het vaandel hebben staan als het gaat om onze carrièrewensen en de invulling van onze dagelijkse activiteiten. Waar we onze kostbare tijd aan besteden heeft alles te maken met de verbinding die we voelen met de mensen om ons heen en op de werkvloer.

Mensen zijn enorme sociale wezens die de noodzaak voelen om ergens bij te willen horen; we willen onderdeel zijn van een groep. Uit recent onderzoek (Cacioppo et al., 2014) blijkt zelfs dat we door eenzaamheid kunnen sterven.

Uiteraard is dit slechts mijn theorie, maar het komt niet zomaar uit de lucht vallen. Kijk maar eens naar je eigen leven en het leven om je heen. Iedereen kent waarschijnlijk het behoren tot een groep, die voelt als familie. Je hebt meer voor elkaar over en tolereert meer van elkaar. De energie die het je kost krijg je dubbel en dwars weer terug door het gevoel van verbondenheid. Er zijn tegenwoordig steeds meer vrijwilligersgroepen, sportclubs, studiegroepen en zelfs organisaties met werkgroepen waarin deze cultuur van verbondenheid de toon zet. Tegenwoordig zoekt men niet alleen meer buiten kantoor tijden naar een groep om bij te horen, maar wil ze dit ook tijdens kantoor tijden ervaren. Het besef dat we daar het grootste deel van onze tijd doorbrengen maakt ons nu gemotiveerder dan ooit om een werkplek te zoeken of te creëren waarin we samen onze doelen nastreven.

Samenvattend

We komen ons bed uit door onze motivatie. De ontwikkeling van onze motivatie ligt parallel aan de ontwikkeling van de mens. Tijdens het stenen tijdperk werd de mens gemotiveerd door de drang om te overleven. Deze drang noemen we motivatie 1.0 en vanuit de evolutietheorie (Darwin, 2016) bezien zijn we vanaf mensenapen uitgegroeid tot het complexe wezen dat we nu zijn. Ook onze Motivatie/Drive is in ontwikkeling en met ons meegegroeid naar motivatie 2.0. De gedragingen die bij motivatie 2.0 horen zijn gedragingen die afkomstig zijn vanuit de motivatie om beloofd te worden en straffen te ontlopen. Door de opkomst van de humanistische psychologie ontwikkelde zich motivatie 2.1; het idee dat een mens meerdere drijfveren heeft dan alleen straffen en belonen. Dit bleek slechts een minimale en onhoudbare upgrade, want de mens zelf heeft zich inmiddels al ontwikkeld naar het motivatiesysteem 3.0. Pink omschrijft drie elementen die ontzettend belangrijk zijn met betrekking tot onze motivatiesysteem 3.0. Autonomie, Meesterschap en Zingeving. Bij een gebrek aan deze elementen in onze omgeving, neemt motivatie af en zal ons echte potentieel volledig onbenut blijven. Naast de drie elementen van Pink denk ik dat er nog een vierde element is voor motivatie en dat is Verbinding. Mensen zijn enorme sociale wezens die de noodzaak voelen om ergens bij te willen horen. Uit recent onderzoek (Cacioppo et al., 2014) blijkt zelfs dat we door eenzaamheid kunnen sterven.

Motivatie en Behoeftte

In het vorige hoofdstuk zijn we ingegaan op het hoofddomein drive met de drie bijbehorende basisvoorwaarden autonomie, meesterschap en zingeving (Pink, 2009). Dit hoofdstuk zoomt in op de twee sub domeinen van drive, namelijk motivatie en behoefte.

Intrinsieke en Extrinsieke motivatie

Motivatie is een overkoepelende term die je gefaseerd kunt uitdiepen. Zie het als een lage resolutie die na iedere verdieping duidelijker wordt. Je kunt motivatie onderverdelen in Intrinsieke- en Extrinsieke motivatie (Deci, 1971). Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens en Andriessen (2009) definiëren intrinsieke motivatie als "Het uitvoeren van een activiteit omdat ze op zich leuk en interessant is". Het feit dat deze 'taak of activiteit' leuk en interessant is, betekent dat je intrinsiek gemotiveerd bent om de activiteit uit te voeren. Er hoeft geen beloning tegenover te staan. Wanneer dit wél het geval zou zijn, dan spreken we van extrinsieke motivatie. Extrinsiek gemotiveerd zijn betekent dat je de taak of activiteit uitvoert vanwege het gewin dat ermee gemoeid is. Wie bijvoorbeeld een baan aanneemt vanwege geld, status en secundaire arbeidsvoorwaarden is extrinsiek gemotiveerd (Van den Broeck et al., 2009).

Creëer het juiste klimaat voor motivatie

Motivatie is onder te verdelen in intrinsieke en extrinsieke motivatie, maar om überhaupt gemotiveerd te raken, moet er eerst aan een aantal basisbehoeften worden voldaan (Deci & Ryan, 2000).

De zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan beschrijft de cruciale behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid. Volgens Van den Broeck et al. (2009) zullen werknemers alleen optimaal functioneren wanneer ze worden uitgedaagd (behoefte aan competentie) en ze de ruimte (behoefte aan autonomie) krijgen om zich met boeiende activiteiten bezig te houden. Dit betekent een stimulerende omgeving waarin werknemers kunnen floreren. Deze visie sluit dus grotendeels aan bij de zelfdeterminatietheorie. Deci en Ryan (2000) stellen in hetzelfde onderzoek dat werknemers graag werken, hun talenten willen ontwikkelen en verantwoordelijkheden op zich willen nemen. Om deze groeitendens bij medewerkers te activeren en motivatie te bevorderen vormen de drie genoemde behoeften een cruciale voedingsbodem (Deci & Ryan, 2000; Reeve, 2005).

De basisbehoeften

- *Autonomie*: de wens om psychologisch vrij te kunnen handelen en niet onder druk te staan (DeCharms, 1968; Deci, 1971).
- *Competentie*: de wens om doeltreffend met de omgeving om te gaan (Deci & Ryan, 2000; White, 1995). Mensen willen hun omgeving exploreren, begrijpen en beheersen (Van den Broeck et al., 2009).
- *Verbondenheid*: de wens om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd voelen en voor anderen zorgen (Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 2000).



“Werknemers werken graag, willen hun talenten ontwikkelen en willen verantwoordelijkheden op zich nemen”

(Deci & Ryan, 2000)

Motivatie en persoonlijkheid

Naast algemene basisbehoeften die voor iedereen gelden, spelen ook individuele verschillen een belangrijke rol in motivatie. Het gebrek aan motivatie kan verregaande gevolgen hebben. Deze gevolgen betreffen niet slechts de economische gesteldheid van organisaties, maar ook de algemene sfeer op de werkvloer, de sfeer buiten op straat, irritaties en conflicten in het verkeer en spanningen achter de voordeur bij gezinnen thuis. Het gebrek aan motivatie

kan leiden tot demotivatie en gaat vaak gepaard met negatieve emoties. Negatieve emoties (gekoppeld aan neuroticisme, een van de vijf persoonlijkheidseigenschappen van de Big 5, (DeYoung et al., 2007, p. 888) zorgen per definitie voor een onprettig gevoel, een lage weerstand en de neiging tot overtrokken reacties. Een hoog prikkelbaarheidsgehalte (volatility, subdomein van neuroticisme) versterkt de snelheid van deze reactie. Dit maakt namelijk dat iemand vanuit emoties reageert, wat

in het ergste geval kan leiden tot ontoerekeningsvatbare en hiermee grensoverschrijdende gedragingen. Er zijn ook persoonlijkheidseigenschappen die de motivatie juist versterken. Industriousness (gekoppeld aan werkklust, een subdomein van conscientiousness) is hier één van. Iemand met een hoge werkklust is geneigd de gestelde targets sneller te halen en het halen van targets zorgt voor positieve emoties. Positieve emoties (gekoppeld aan extraversion) zijn per definitie een motivator (DeYoung et al., 2007, p. 888). Medewerkers die dus hoger scoren op deze dimensie(s), hebben extra baat bij (haalbare) targets en doelen. Als ondernemer, manager of teamleider is het dus belangrijk om een goed beeld te hebben van de individuele verschillen op het gebied van persoonlijkheid van zijn of haar werknemers en hier rekening mee te houden of slim in te zetten.

Wanneer het juiste klimaat gerealiseerd is en de basisbehoeften bevredigd zijn draag je bij aan het optimaal functioneren van werknemers in termen van welzijn, positieve attitudes en gedrag (Van den Broeck et al., 2009). Banen met aanwezige ondersteunende werkkenmerken (zoals sociale steun en feedback) en met afwezige veeleisende werkkenmerken (zoals emotionele belasting en werk-thuis interferentie), dragen ook bij aan de bevrediging van deze basisbehoeften (Gagné, Senécal & Koestner, 1997; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008).

Demotivatie

Wanneer de genoemde basisbehoeften niet kunnen worden vervuld, kan dit een gebrek aan motivatie veroorzaken of in stand houden.

“Als werknemers geconfronteerd worden met een chaotische of controlerende omgeving, zal hun groei(tendens) geblokkeerd worden en zullen ze zich gefrustreerd voelen. Ze lopen dan het risico gedemotiveerd en contraproductief

te worden.” (Van den Broeck et al., 2009). Een belangrijk aspect voor het ontwikkelen van demotivatie is dus de mate van controle die de werkgever uitoefent op de werkplek. Te veel vrijheid kan resulteren in chaos, waar te veel controle resulteert in onderdrukking. De chaos kan ontstaan door het gebrek aan kaders, waardoor de werknemer geen zekerheid ervaart over de uit te voeren taken en zijn eigen kunnen. Hiermee neemt motivatie drastisch af. Geen wonder ook, want hoe zou jij het vinden als je het gevoel hebt niet geschikt te zijn voor je werkzaamheden? Een controlerende omgeving daarentegen laat medewerkers op hun tenen lopen en neemt daarnaast het gevoel van autonomie weg. De gevoelde eigen regie binnen gestelde kaders is belangrijk voor zekerheid en grip op (werk)situaties en kan ervoor zorgen dat de aangeboren groeitendens geactiveerd wordt (Van den Broeck et al., 2009).

te worden.” (Van den Broeck et al., 2009). Een belangrijk aspect voor het ontwikkelen van demotivatie is dus de mate van controle die de werkgever uitoefent op de werkplek. Te veel vrijheid kan resulteren in chaos, waar te veel controle resulteert in onderdrukking. De chaos kan ontstaan door het gebrek aan kaders, waardoor de werknemer geen zekerheid ervaart over de uit te voeren taken en zijn eigen kunnen. Hiermee neemt motivatie drastisch af. Geen wonder ook, want hoe zou jij het vinden als je het gevoel hebt niet geschikt te zijn voor je werkzaamheden? Een controlerende omgeving daarentegen laat medewerkers op hun tenen lopen en neemt daarnaast het gevoel van autonomie weg. De gevoelde eigen regie binnen gestelde kaders is belangrijk voor zekerheid en grip op (werk)situaties en kan ervoor zorgen dat de aangeboren groeitendens geactiveerd wordt (Van den Broeck et al., 2009).

Samenvattend

Het is belangrijk om bewust te zijn van de verregaande impact die jij als ondernemer, manager, leidinggevende en werknemer kunt hebben op de motivatie van jezelf en anderen. Om motivatie te ontlocken is allereerst je eigen visie belangrijk: werknemers willen vanuit zichzelf graag werken, hun talenten ontwikkelen en verantwoordelijkheden op zich nemen (Deci & Ryan, 2000). Daarnaast is het belangrijk dat je het juiste klimaat realiseert waarin de drie basisbehoeften van de zelfdeterminatietheorie in worden vervuld. Breng de gevoelde autonomie, competentie en rationele verbondenheid met collega's en de organisatie in kaart om hierop in te spelen. Tenslotte loont het om rekening te houden met individuele verschillen. Verkrijg inzicht in hetgeen de werknemer motiveert (intrinsieke en extrinsieke factoren) en onderzoek welke persoonlijkheidsfactoren hierin een rol spelen. Het hanteren van bovenstaande strategieën biedt de mogelijkheid een leider van de 21e eeuw te worden, die begrijpt in dienst te staan van haar medewerkers.

Operating System (OS)

Het Operating System (OS) (zie figuur 5) of in het Nederlands: "Besturingssysteem" is het systeem dat gedrag van mensen inzichtelijk maakt en (deels) kan voorspellen. Ieder mens heeft namelijk een eigen besturingssysteem.

Net als computers, laptops en telefoons een besturingssysteem hebben zoals Windows, OSx en Android, hebben mensen ook een besturingssysteem. De focus van het menselijke besturingssysteem ligt op persoonskenmerken ('personality'), voorkeursgedragingen en individuele werkwijzen ('talenten').

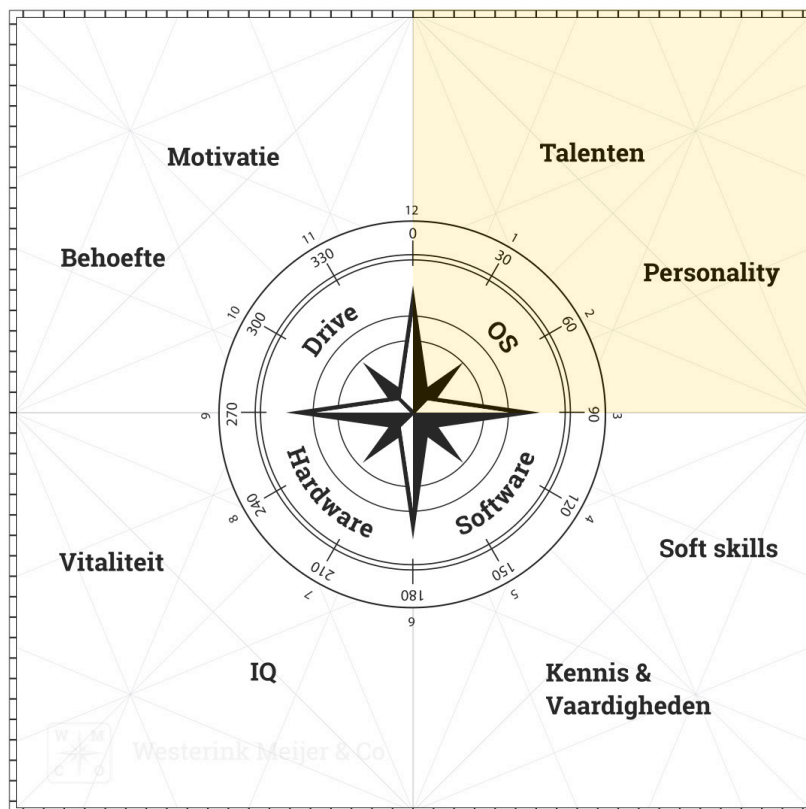
Hoe mensen het liefste werken en het beste functioneren, of ze taak- of mensgericht, extrovert of introvert en eerder een denker dan een doener zijn, dat verstaan we onder het besturingssysteem van de mens en daar ligt onze focus.

Wat kun je met het OS?

Het besturingssysteem laat zien hoe (individuele) mensen het liefst werken, waar ze energie van krijgen en welke blinde vlekken ze hebben. Neem als voorbeeld

een introverte taakgerichte werknemer. Wanneer deze informatie bekend is, kan de kracht van deze werknemer efficiënt worden benut. Deze persoon kan energie krijgen van zelfstandiger werken en wellicht ook van het individueel uitvoeren van taken. Een functie die niet aansluit bij het besturingssysteem van deze werknemer, bijvoorbeeld een positie als netwerker (dat juist een positie betreft geschikt voor extraverte en relatiegerichte mensen), zal de werknemer juist veel meer energie kosten.

Inzicht in de blinde vlekken van bovengenoemde werknemer kan hem of haar behoeden voor demotivatie en uiteindelijk de-activatie. Wanneer iemand veel vanuit blinde vlekken werkt kost het meer energie dan het oplevert. Inzicht hierin is dus belangrijk voor de energiebalans. Werken vanuit (top)talenten geven daarentegen juist veel energie. Door werknemers in een omgeving te plaatsen die aansluit bij deze talenten, wordt de productiviteit van organisaties acht tot achttien procent hoger (Gallup, Inc., 2020b).



Figuur 5 OS

Hoe breng je het OS in kaart?

Gratis en binnentien minuten kun je een online test maken die meer inzicht geeft in iemands besturingssysteem. De snelste (en meest gangbare) manier is via het maken van de Myer Briggs Type Indicator test (Briggs & Myers, 1926). De grondlegger van deze test is Carl Jung (1921) en de test is doorontwikkeld door Myer en Briggs (1926). Helaas is de test pseudowetenschappelijk en kunnen resultaten ervan niet wetenschappelijk worden aanvaard (Pittenger, 1993). Toch zijn de resultaten wel bruikbaar om op een laagdrempelige manier kennis te maken met iemands besturingssysteem. De Big Five test (OCEAN) daarentegen, is een plaatsvervangende test die geschikter is en wel aanvaard wordt in de wetenschap (McAdams, 2008). Ook deze test is gratis online te vinden. Wil je een Big Five test maken, de diepte in en meer uitleg bij de uitkomsten van de resultaten, dan verwijst ik je door naar een betaalde versie van Jordan B. Peterson (Understand Myself - What You Need to Know, z.d.).

Zelf brengen wij het besturingssysteem van de werknemer in kaart middels een combinatie van de Big Five en de CliftonStrengthsFinder van Gallup (Gallup, Inc., 2020).

Talenten

Talent is een begrip uit de positieve psychologie. Het gaat uit van specifieke gedragingen waar je goed in bent en waarin je met de juiste begeleiding en ondersteuning nog beter in kunt worden. Meer dan 50 jaar geleden onderzocht Don Clifton de succesfactoren van succesvolle mensen in de arbeidssector. Door open vragen te stellen konden de participanten in eigen woorden beschrijven welke gedragingen hen succesvol maakten. Uit de factoranalyse van de gegenereerde antwoorden van de 5000 participanten kwamen clusters die uiteindelijk gereduceerd werden tot 34 talenten. Eén talent omvat dus een verzameling aan specifieke gedragingen die omschreven werden door de ondervraagde succesvolle mensen.

"Een talent is nog geen sterk punt." (Buckingham & Clifton, 2006)

Talenten zijn punten waar iemand van nature aanleg voor heeft. Pas wanneer er langdurig wordt geïnvesteerd in het werken vanuit talenten, kunnen deze het verschil maken tussen een talentvolle basketballer en Micheal Jordan. Onderzoek van Gallup, Inc. (2020a) toont aan dat mensen die werken vanuit talenten:

- Meer betrokken zijn op het werk
- Productiever zijn in hun rol
- Gezonder en gelukkiger zijn





Personality

Personality betekent voor ons iemands 'persoonlijkheid' of 'karakter'. Iedereen is een persoonlijkheid en daarom hechten wij waarde aan de ontdekking ervan. Het ontdekken van iemands personality stelt je in staat om jezelf en anderen beter te begrijpen. De diversiteit aan persoonlijkheden is oneindig en complex wat maakt dat het wenselijk is hier meer grip op te krijgen.

Daniel Simons voerde samen met Christopher Chabris een experiment uit aan de Harvard universiteit genaamd 'The Invisible Gorilla' experiment (Simons & Chabris, 1999). Het onderzoek toont aan dat we veel 'feitelijke' gebeurtenissen om ons heen missen en dat we totaal geen idee hebben dát dit gebeurt ('inattentional blindness'). Dit komt door onze intenties en aandacht die wij aan dingen schenken, die gebaseerd zijn op onze waarden en onze persoonlijkheid. Onze

persoonlijkheid bepaald hoe we de wereld zien en dus ook welke dingen we opmerken en wat er (zonder besef) aan ons voorbij gaat. In een teamverband is het daarom goed om te realiseren dat feiten zich aan iedereen op een andere manier presenteren en op een andere manier geïnterpreteerd worden.

Onze persoonlijkheid bepaald hoe we de wereld zien.

Samenvattend

Ons besturingssysteem is oneindig complex en maakt het gedrag van mensen inzichtelijk en kan het (deels) voorspellen. Dit systeem laat zien hoe (individuele) mensen het liefst werken, waar ze energie van krijgen en welke blinde vlekken ze hebben. Het besturingssysteem bestaat uit iemands Personality en Talenten. Een functie met werkzaamheden die niet aansluit bij het besturingssysteem zal de werknemer meer energie kosten dan het oplevert. Inzicht krijgen in de blinde vlekken kan demotivatie en uiteindelijk de-activatie voorkomen. Door werknemers in een omgeving te plaatsen die aansluit bij de talenten, wordt de productiviteit van organisaties verbeterd (Gallup, Inc., 2020b). Het besturingssysteem in kaart brengen kan gedaan worden via een Big Five test en de CliftonStrengthsFinder van Gallup.

Software

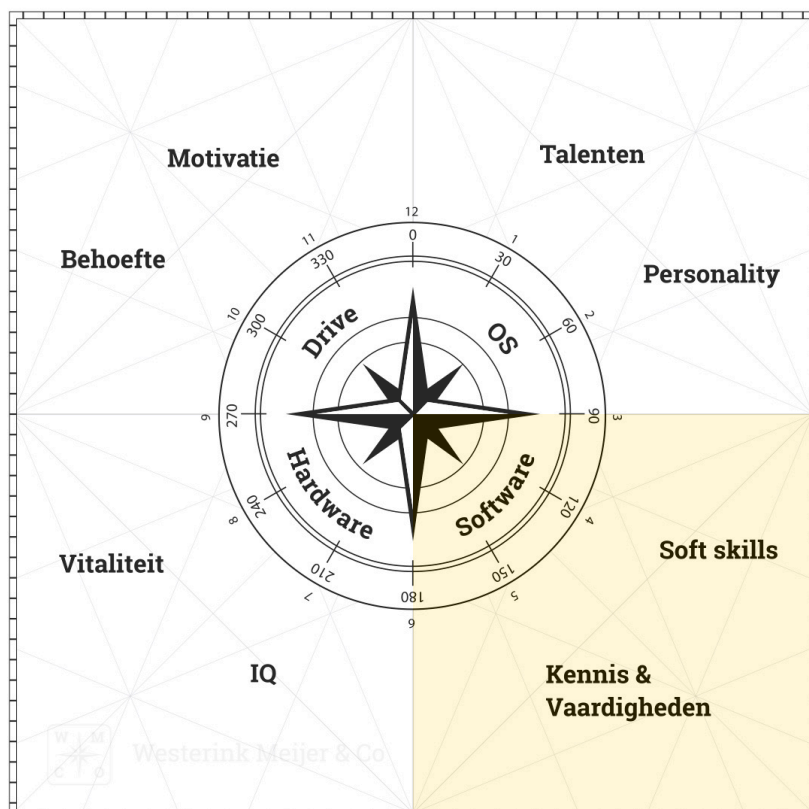
In computertermen praten we over 'software' als verzamelterm voor computerprogramma's die we kunnen downloaden en installeren. Zij zijn de inhoud van de computer, de computer zelf is de 'hardware'. Software kunnen we upgraden; het kan worden herschreven, geschrapt, aangescherpt en worden aangevuld. Vanuit ons perspectief is ons lichaam 'hardware', met een voorgeprogrammeerd besturingssysteem, dat gevuld is met continu veranderende software. Ook onze software kunnen we 'downloaden' (=aanleren) en 'upgraden'.

Wat bedoelen we nou eigenlijk precies met "software" (zie figuur 6) binnen ons model?

Wanneer we vanuit ons model software analyseren, dan kijken we naar de kennis, vaardigheden en 'soft skills' van het individu. In een werksetting is het belangrijk dat een werknemer over de juiste software beschikt om zijn of haar functie goed uit te voeren. Vanuit de visie dat software te 'downloaden' en 'upgraden' is, betekent dit dat een werknemer vaak in een bepaalde functie kan 'groeien' en dat investeren erg waardevol kan zijn. Door de software van de werknemer te analyseren, kan er worden uitgezocht welke 'upgrades' nodig zijn om een werknemer te optimaliseren op zijn of haar werkplek.

Kennis & Vaardigheden

Kennis en vaardigheden refereren naar wat de werknemer weet en geleerd heeft ten aanzien van zijn of haar functie en hoe vaardig en bekwaam deze is in het uitvoeren ervan. Het is belangrijk dat een persoon met bepaalde kennis en vaardigheden op de juiste plek wordt ingezet, zodat zijn of haar competenties optimaal worden benut. Een competentie betreft de bekwaamheid om een taak met de juiste kennis en vaardigheden te verrichten (White, 1959). In feite staat adequaat handelen hierbij centraal. Het gaat hier dus om de praktische vertaalslag van de combinatie tussen kennis en vaardigheden (Elliot et al., 2017). Door iemand aan het werk te zetten, verkrijgt je het beste zicht op iemands competenties. Door te kijken naar hoe de werknemer handelt en problemen oplost, wordt duidelijk op welke gebieden hij of zij al competent is en op welke gebieden uitdagingen liggen.



Figuur 6 Software

Soft skills

Soft skills definiëren wij vanuit onze visie als de manier waarop iemand omgaat met zijn of haar eigen emoties en die van anderen. Tevens verstaan we onder soft skills de ontwikkelde sociale vaardigheden van iemand (Klaus, 2009). Een soort 'sociale antenne'. Wanneer we inzicht hebben in de soft skills van de werknemer kunnen we gedeeltelijk zijn of haar emotionele reactie voorspellen op onverwachte gebeurtenissen of situaties. In de volksmond worden soft skills ook wel "Emotionele Intelligentie" genoemd en het belang van het in kaart brengen hiervan wordt vaak onderschat. Wanneer iemand hoog scoort op een IQ test, maar onderontwikkelde soft skills heeft (iets dat vaak voorkomt), dan is het onhandig om deze persoon zonder training op bijvoorbeeld een leidinggevende functie te zetten, waarbij de soft skills juist veel worden aangesproken.

Het analyseren van iemands soft skills maakt inzichtelijk waarom bepaalde taken en werkzaamheden de één gemakkelijker afgaan dan de ander. Daarnaast geeft het zicht op de (onderlinge) relaties en contacten binnen organisaties en bedrijven. Wanneer samenwerking spaak loopt, is dit vaak een gevolg van onderontwikkelde soft skills van een van de -of beide- partijen. Bij een gedegen analyse krijgt je zicht op iemands soft skills en kun je afwegen of het waardevol is om hierin te investeren.



Samenvattend

Als we vanuit ons model kijken naar software, dan kijken we naar de kennis, vaardigheden en 'soft skills' van het individu. Door de software van de werknemer te analyseren, kan er worden uitgezocht welke 'upgrades' nodig zijn voor optimalisatie. Kennis en vaardigheden refereren naar wat de werknemer weet en geleerd heeft ten aanzien van zijn of haar functie en hoe vaardig en bekwaam deze is in het uitvoeren ervan. Soft skills gaan over de eigen emotieregulatie en die van anderen en de sociale vaardigheden. Zoals beschreven is software niet in beton gegoten, maar is het vloeibaar; het kan worden aangeleerd en worden uitgebreid. Als bedrijf of organisatie kun je op het gebied van software dus veel betekenen voor je medewerkers.

Hardware

Onder hardware (zie figuur 7) verstaan wij de vaststaande of moeilijk veranderbare eigenschappen van het individu. Deze verdelen we onder in twee sub domeinen: IQ en vitaliteit.

Tot op het heden bestaan er geen wetenschappelijke bewijzen voor het verhogen van het IQ. Enkel het verlagen van het IQ lijkt mogelijk, maar ervan uitgaande dat niemand hier behoefte aan heeft, zien we het IQ voor nu als vaststaand gegeven. Vitaliteit, wat wij onderverdelen in fysieke en mentale gesteldheid, is tevens moeilijk te beïnvloeden. Natuurlijk zijn er vele manieren om vitaler te worden, maar dit proces verloopt moeizaam en gaat gepaard met vele obstakels. Anders dan software, welke we 'redelijk makkelijk' kunnen upgraden, is het upgraden van onze hardware een veel grotere uitdaging.

Intellectueel Quotiënt

Het intelligentiequotiënt (IQ) is de meest gangbare maatstaaf voor intelligentie en wordt gemeten via een IQ-test. Intelligentie omvat verschillende functies zoals het opmerken van overeenkomsten en verschillen, ruimtelijke oriëntatie, redeneren, het maken van plannen, het doorgronden en oplossen van problemen, abstract denken, het begrijpen en produceren van taal, het opslaan van informatie in het geheugen en het ophalen en leren van deze opgeslagen informatie (Resing & Drenth, 2001). Een extreem hoge (aangeboren) intelligentie wordt ook wel aangeduid als begaafdheid of talent. Individuen verschillen in de mate van ontwikkeling van de verschillende facetten

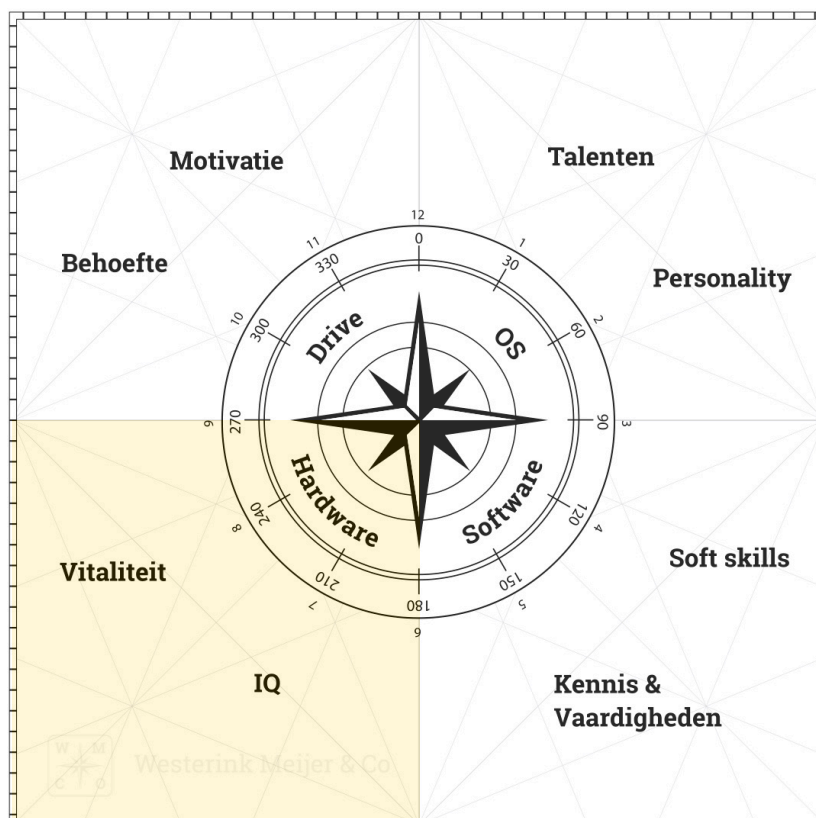
van intelligentie. Bepaalde facetten zijn bij de een sterker ontwikkeld dan bij de ander. Cattell (1943) stelt dat intelligentie uit twee factoren bestaat: vloeibare en gekristalliseerde intelligentie.

Vloeibare intelligentie

Vloeibare intelligentie betreft het kunnen zien van relaties tussen dingen en zaken kunnen oplossen zonder ervoor geleerd te hebben. Deze vorm van intelligentie is sterker aanwezig bij jongeren en piekt op de leeftijd van 18 tot 30 jaar (Cattell, 1943). Hierna neemt het (helaas) langzaam af. Een manier om iemands maximale potentie op het gebied van vloeibare intelligentie te verhogen is tot op het heden nog niet ontdekt. Wel zijn er strategieën om de vermindering van vloeibare intelligentie te remmen. Bevorderlijke strategieën zijn onder andere een gezond dieet, sporten en het gebruik van drank en drugs tot een minimum beperken (Jordan B. Peterson, 2019, 22:30-24:22).

Gekristalliseerde intelligentie

Deze vorm van intelligentie bestaat uit opgedane kennis en ervaring en blijft toenemen tot ongeveer 50-jarige leeftijd. Gekristalliseerde intelligentie staat niet los van vloeibare intelligentie, maar is ermee verbonden (Cattell, 1943). Gray et al. (2003) stelt dat mensen met een hogere mate van vloeibare intelligentie vaak meer en beter kunnen leren, waarmee ze ook sneller en meer gekristalliseerde intelligentie ontwikkelen.



Figuur 7 Hardware

Wanneer we kijken naar probleemoplossend vermogen, zal iemand met veel kennis en ervaring terugvallen op deze gekristalliseerde intelligentie. Iemand die nog weinig gekristalliseerde intelligentie heeft over het desbetreffende onderwerp zal zijn of haar vloeibare intelligentie aanspreken. Deze manier kan leiden tot nieuwe en creatieve inzichten.

Hoewel een IQ-score een belangrijke voorspellende factor is voor (succesvolle) levensuitkomsten (Jordan B. Peterson, 2019, 14:07-14:35), meten wij onze conclusies niet eenduidig af aan enkel en alleen deze score. Volgens onze visie geeft een getal namelijk geen volledig beeld van een persoon en daarom focussen wij ons op het globale denkniveau en het voorkeursgedrag, waarbij wij altijd de context in ogenschouw nemen. Dit betekent dat wanneer wij inschatten dat iemands IQ-niveau niet toereikend is, dat dit simpelweg betekent dat iemands werk- en denkniveau niet aansluit bij de vereisten van de desbetreffende functie.

Vitaliteit

Vitaliteit omvat vanuit onze visie de algemene fitheid van een persoon, zowel fysiek als mentaal. Wil je de algemene fitheid van een mens verbeteren, dan is dit uiteraard geen onbegonnen werk. Echter, behelst dit (vaak) wel een langzaam en iteratief proces van vallen en opstaan. Om dit proces van vallen en opstaan te analyseren, is de connectie tussen de psyche en de biologie van de mens van belang.

Volgens Freud (2005) bestaat de menselijke psyche (geest) uit een ingewikkeld web van gebeurtenissen en processen. Het grootste deel van deze processen gebeuren zonder dat we hier controle over hebben. 95% van deze processen speelt zich namelijk af in ons onderbewuste (Dispenza, 2014; Hill & Keizer, 2016; Lipton, 2017). Dit betekent dat we met onze bewuste geest, de overige 5%, zeer beperkte controle hebben over hoe we ons gedragen. Wil je je gedrag aanpassen en gezonder gaan leven om zo je algemene fitheid te verbeteren, dan speelt ook je onbewuste geest hier een rol in.

Maar wat is dat eigenlijk, je 'onbewuste geest'? Dispenza (2014) stelt dat het lichaam, of eigenlijk 'de geest,' continu signalen naar de hersenen stuurt. Ons onderbewuste deel van ons brein zit vol met opgeslagen programma's en overtuigingen die zich iedere dag opnieuw afspelen. Bijvoorbeeld gewoontes en gedragingen die als automatische processen verlopen.

Lipton (2017) noemt het onderbewuste een her-programmeerbare harde schijf met geprogrammeerde stimulus-respons gedragingen. Skinner (1974) noemt dit in zijn theorie ook wel conditionering. Ons onderbewuste is dus eigenlijk ook in zekere mate aangeleerd (of geconditioneerd), wat betekent dat we hier wel invloed op hebben, maar dat dit zeer moeizaam gaat.

Fysieke gesteldheid

De fysieke gesteldheid betreft de lichamelijke gezondheid en het lichamen functioneren. Wanneer er lichamelijke factoren zijn die werkzaamheden in de weg zitten, is het belangrijk om deze bespreekbaar te maken. Juist onderwerpen die voor de hand liggen, de spreekwoordelijke 'elephant in the room', worden soms vermeden omdat het zichtbare kwetsbaarheden zijn. De desbetreffende persoon heeft toch immers zelf al weet van zijn probleem? Desalniettemin kan het juist zeer bevrijdend en erg waardevol zijn om open met elkaar in gesprek te gaan over onze fysieke gesteldheid.

Complicaties worden vaak gezien als gevoelige onderwerpen waar we het liefst zo ver mogelijk vandaan blijven. Dit komt omdat we bang zijn om veroordeeld te worden. Als je hier goed over nadent, is het oordeel waarvan we denken dat anderen over ons zullen hebben, eigenlijk een verkapt zelf-oordeel. We vullen namelijk zelf de mening van de ander over onszelf in.



Mentale gesteldheid

De mentale gesteldheid heeft een ongelofelijk grote impact op ons functioneren. Het is een gecompliceerde factor, omdat de mentale gesteldheid niet direct zichtbaar is, zoals een gebroken been. Wanneer het niet goed gaat, is men vaak bang om niet begrepen te worden, door een gebrek aan tastbaar 'bewijs' en kennis over het onderwerp. Het bespreken van mentale problematiek wordt daarom vaak vermeden en we schamen ons omdat we bang zijn voor afwijzingen en een oordeel van anderen.

Neem bijvoorbeeld ADD. Het hebben van ADD staat niet op iemands voorhoofd beschreven, maar gedragskenmerken zoals uitstelgedrag, chaotisch/vergeetachtig, afdwalen in gedachten tijdens gesprekken en regelmatig te laat komen zijn wel degelijk zichtbaar. Deze gedragingen kunnen tot (extreme) ergernissen

leiden en bij onwetendheid krijgt iemand al snel de stempel slordig, gemakzuchtig en chaotisch (NRC Carrière, 2017). Kenbaar maken dat deze gedragingen een oorzaak hebben, anders dat je persoonlijkheid, kan voor meer begrip zorgen. Echter is het niet altijd verstandig je bevindingen met je werkgever te delen, aldus NRC Carrière (2017).



Samenvattend

Hardware wordt onderverdeeld in twee sub domeinen: IQ en vitaliteit. Dit zijn vaststaande of moeilijk veranderbare eigenschappen. Het IQ is de meest gangbare maatstaf voor intelligentie en wordt gemeten via een IQ-test. Cattell (1943) stelt dat intelligentie uit twee factoren bestaat: vloeibare en gekristalliseerde intelligentie. Vloeibare intelligentie betreft het herkennen van relaties tussen dingen en problemen kunnen oplossen zonder ervoor geleerd te hebben. Gekristalliseerde intelligentie bestaat uit opgedane kennis en ervaring en blijft toenemen tot ongeveer 50-jarige leeftijd (Cattell, 1943). Wanneer wij inschatten dat iemands IQ-niveau niet toereikend is, betekent dit simpelweg dat iemands werk- en denkniveau niet aansluit bij de vereisten van de desbetreffende functie.

Vitaliteit omvat vanuit onze visie de algemene fitheid van een persoon, zowel fysiek als mentaal. Je algemene fitheid verbeteren is lastig en brengt weerstand met zich mee. Het aanleren van een nieuwe gewoonte is lastig, omdat je onderbewuste geest voor 95% bepaalt wat jij doet. Dit maakt dat het verbeteren van je algemene fitheid een langzaam en iteratief proces van vallen en opstaan is. Je staat namelijk voor de uitdaging je geconditioneerde programma(s) te herschrijven.

Conclusie

De mens is uiterst complex en constant bezig met (zelf)ontwikkeling. Via het internet is de informatieverschaffing voor (zelf)ontwikkeling eindeloos en het kaf van het koren scheiden is onbegonnen werk. De WMCO-theorie geeft overzichtelijk de (naar onze visie) belangrijkste aspecten voor deze ontwikkeling weer en legt hierbij tevens de verbinding tussen abstractie en praktijk. Wij hebben de meest relevante theorieën en modellen onderzocht en gekoppeld aan de vier belangrijkste aspecten van de mens. Onze theorie omvat een praktische formule en een hanteerbaar model die de mogelijkheid biedt om een individu (en team) geheel (vanuit de visie van groei, verbetering en optimalisatie) te analyseren en ondersteunen. Door gebruik te maken van computeranalogieën bieden wij een universele taal aan zodat we eenvoudiger over de aspecten van de mens kunnen spreken. Het upgraden van mensen en organisaties is nog nooit zo eenvoudig en winstgevend geweest.



Referentielijst

- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The need to belong. Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Briggs, K., & Myers, I. (1926): 'Meet Yourself: How to Use the Personality Paint Box'. The New Republic
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2006). *Ontdek je sterke punten* (11de editie). Spectrum.
- Cacioppo, S., Capitanio, J. P., & Cacioppo, J. T. (2014). Toward a neurology of loneliness. *Psychological Bulletin*, 140(6), 1464-1504. <https://doi.org/10.1037/a0037618>
- Cattell, R. B. (1943). The measurement of adult intelligence. *Psychological Bulletin*, 40(3), 153-193. <https://doi.org/10.1037/h0059973>
- Darwin, C. (2016). *The Origin of Species* (Charles Darwin). Van Haren Publishing.
- DeCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105- 115.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.
- DeYoung, C. G., Quilty, L. C., & Peterson, J. B. (2007). Between facets and domains: 10 aspects of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(5), 880-896. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.5.880>
- Dispenza, J. (2014). *You Are the Placebo*. Penguin Random House.
- Eisenga, L.K.A., & Rappard, J.F.H. van (1987). *Hoofdstromen en mensbeelden in de psychologie*. Meppel: Boom.
- Elliot, A. J., Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (Eds.). (2017). *Handbook of competence and motivation: Theory and application*. Guilford Publications.
- Freud, S. S. (2005). *Inleiding tot de psychoanalyse*. Wereldbibliotheek.
- Gagné, M., Senécal, C.B., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1222-1240.
- Gallup, Inc. (2020). *Analytics & Advice About Everything That Matters*. [Gallup.com](https://www.gallup.com). <https://www.gallup.com/home.aspx>
- Gallup, Inc. (2020a). *How Individuals Use CliftonStrengths | EN - Gallup*. [Gallup.com. https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253850/cliftonstrengths-for-individuals.aspx](https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253850/cliftonstrengths-for-individuals.aspx)
- Gallup, Inc. (2020b). *Learn About the Science of CliftonStrengths | EN - Gallup*. [Gallup.com. https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253790/science-of-cliftonstrengths.aspx](https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253790/science-of-cliftonstrengths.aspx)
- Gray, J. R., Chabris, C. F., & Braver, T. S. (2003). Neural mechanisms of general fluid intelligence. *Nature Neuroscience*, 6(3), 316-322. <https://doi.org/10.1038/nn1014>
- Hill, N., & Keizer, H. (2016). *Invictus Library - Think and Grow Rich* (1ste editie). Van Haren Publishing.
- Jung, C.G. (1921): *Psychologische Typen*, Rascher
- Klaus, P. (2009). *The Hard Truth About Soft Skills*. HarperCollins eBooks.
- Lipton, B. H. (2017). *De biologie van de overtuiging* (9de editie). Ankhhermes, Uitgeverij.
- McAdams, D. P. (2008). *The person: An introduction to the science of personality psychology*. John Wiley & Sons.
- Mettrie, J. O., de La Mettrie, J. O., Watson, R. A., Leiber, J., & Rybalka, M. (1994). *Man a Machine ; And, Man a Plant*. Van Haren Publishing.
- NRC Carrière. (2017). *Heb jij misschien ADD? NRC*. <https://www.nrc.nl/advertentie/carriere/heb-jij-misschien-add>

- Peterson, J. B., (2019). Openness to Experience: Intellect & Openness [Video]. Discovering Personality with Dr. Jordan B. Peterson. <https://courses.jordanbpeterson.com/login>
- Pink, D. (2010). Drive (1ste editie). Reed Business Education.
- Pittenger, D. J. (1993). The Utility of the Myers-Briggs Type Indicator. Review of Educational Research, 63(4), 467–488. <https://doi.org/10.3102/00346543063004467>
- Reeve, J. (2005). Understanding motivation and emotion (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley Review, 66, 279-333.
- Resing, W., & Drenth, P. (2001). Intelligentie (2de editie). Nieuwezijds.
- Rigter, J. (2008). Het palet van de psychologie (4de editie). Coutinho.
- Simons, D. J., & Chabris, C. F. (1999). Gorillas in Our Midst: Sustained Inattentional Blindness for Dynamic Events. Perception, 28(9), 1059–1074. <https://doi.org/10.1068/p281059>
- Skinner, B.F. (1974). About behaviorism. New York: Knopf.
- Understand Myself - What You Need to Know. (z.d.). Understand Myself. Geraadpleegd op 18 mei 2020, van <https://www.understandmyself.com>
- Van den Broeck, A., de Witte, H., Vansteenkiste, M., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). Gedrag & Organisatie, 22(4), 316-334.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. Work & Stress, 22, 277-294
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological review, 66(5), 297.