



Hoe inzicht in drijfveren het beste uit leerlingen en docenten haalt

door Astrid Oostrom en Aart Brezet



Dit E-book is voor leidinggevenden en docenten in het VO,

die net als wij geloven dat inzicht in drijfveren van zowel leerlingen als docenten ondersteunt bij:

- Meer zelfinzicht bij zowel de leerling als de docent
- Meer zelfvertrouwen en emotionele stabiliteit
- Betere onderlinge relaties, tussen docent en leerling en ook tussen leerlingen onderling
- Meer motivatie bij leerlingen dat zich uit in meer bevologenheid
- Meer bevologenheid en werkplezier bij docenten
- Betere leeropbrengsten bij leerlingen
- Het maken van de meest passende profielkeuze en uiteindelijk de vervolgstudiekeuze
- De toename van tevredenheid over de school bij leerlingen, ouders en docenten.
- En...degene die nieuwsgierig zijn hoe je dat concreet aanpakt.

Als je na het lezen van dit e-book meer wilt weten over de mogelijkheden om inzicht te krijgen in de drijfveren van leerlingen en dat te benutten in het onderwijs, dan gaan wij graag met jou of je schoolleiding in gesprek.

Astrid Oostrom

– a.oostrom@managementdrives.com

06-24529319

Aart Brezet

– ab@drivesatschool.nl

06-24529318

Dit E-book beschijft:

De bevindingen van een pilotstudie die wij hebben gedaan met de Management Drives vragenlijst voor junioren op een voortgezet onderwijsinstelling (die wij vanwege de privacy anoniem laten). Belangrijke conclusies zijn:

- De onderzochte populatie leerlingen is sterk zoekende naar wat voor hen belangrijk is en dat geeft de nodige spanningen. (Opvallende overeenkomsten op pagina 9)
- Het is mogelijk om daar een doorbraak in te bereiken en hen te motiveren om te leren (Casusbespreking op pagina 9)
- De zesjescultuur is een mythe. Het is een gevolg van het interactiepatroon tussen docenten en leerlingen. Leerlingen willen juist graag presteren en nuttig bezig zijn. Daarom is het essentieel om een vak of lessencyclus te beginnen met de vraag: wat maakt dit vak voor jullie nuttig? (Beschrijving van de populatie op pagina 11)
- Als wij willen dat leerlingen gemotiveerd worden en het onderwijs bij hun drijfveren aansluit, is het belangrijk dat leerkrachten 'meester van hun eigen drijfveren zijn' (Lessen uit je beste les op pagina 13)
- Er zijn positieve ontwikkelingen gemeten in zelfinzicht, zelfvertrouwen en bevologenheid van de leerlingen en in de relatie met docenten. We weten daarnaast beter hoe je concreet aan de slag kan met de inzichten in drijfveren (Lessen uit de pilot op pagina 15)
- Om de conclusies te volgen is het handig om eerst kennis te nemen van:
 - Het belang van drijfveren (op pagina 3)
 - Wat drijfveren zijn (op pagina 4)
 - Hoe het drijfverenprofiel is opgebouwd (op pagina 6)
 - Hoe je drijfveren kan herkennen bij docenten en leerlingen (op pagina 7)



Waarom inzicht in drijfveren belangrijk is

Uit 'De stand van het onderwijs 2012-2013' komt naar voren dat leerlingen op het voortgezet onderwijs in Nederland internationaal gezien het laagst scoren op de motivatie en het plezier om bezig te zijn met zaken als lezen en wiskunde. Tegelijkertijd behoort de Nederlandse jeugd tot de gelukkigste jeugd van de wereld, is men best tevreden over het onderwijs dat men krijgt en zijn de prestaties behoorlijk. **Het lijkt vooral de intrinsieke motivatie te zijn die te wensen overlaait.**

Hoe zouden we die motivatie beter kunnen aanspreken?

De puberteit is een onzekere fase die zich onder andere kan uiten in een recalcitrante opstelling. De motivatie voor het werk op school staat dan sterk onder druk. Dat kan zich zowel uiten in actief als passief verzet. Bij actief verzet gaan leerlingen over alles de discussie aan. Bij passief verzet horen zaken als geen huiswerk maken en boeken vergeten. **Bovenstaand gedrag vormt de top drie van zaken die docenten veel energie kosten in de klas.**

Als docenten de weerstand van leerlingen met hun eigen weerstand beantwoorden, wordt het recalcitrante en gedemotiveerde gedrag alleen maar erger. Gelukkig kan het ook anders. Uit onderzoeken weten we dat de relatie tussen leerlingen en hun docenten heel belangrijk is voor het plezier in de groep en de leeropbrengsten die behaald worden. **Docenten kunnen invloed uitoefenen op de betrokkenheid van leerlingen bij de les en daarmee op hun motivatie.**

Hoe zouden docenten kunnen zorgen voor meer motivatie bij leerlingen om onderwijs te volgen?

Het zijn deze uitdagingen en vragen die Management Drives Onderwijs ertoe heeft gebracht om een drijfverenvragenlijst te ontwikkelen voor zowel leerlingen als docenten. Drijfveren bepalen in hoge mate iemands gedrag, waarneming, en leer- en motivatiestijl. **Een drijfverenprofiel geeft inzicht in de motivatie om dingen wel of niet te doen en in wat energie oplevert of kost.** Daarnaast verklaart het hoe de interactie verloopt, hoe mensen het beste of juist het ergste in elkaar naar boven kunnen halen.

Docenten kunnen hun stijl van lesgeven en motiveren beter laten aansluiten bij hun leerlingen als zij meer inzicht hebben in hun eigen drijfveren en in die van de leerlingen.

Ook voor de leerlingen kan het inzicht in de eigen drijfveren een verrijking zijn. Iedere leerling heeft zowel momenten op school die zij geweldig vinden als lessen en taken waarvan zij denken: moet dat nu? Toch moeten sommige zaken gebeuren. Hoe krijgen zij zichzelf dan zover? In casestudies met deze vragenlijst is reeds aangetoond dat leerlingen **door inzicht in hun drijfveren beter in staat zijn om keuzes te maken voor hun toekomst, de verbinding te maken tussen wat 'moet' en wat zij zelf 'willen' en hun plezier in het leren te vergroten.**

Inzicht in drijfveren verrijkt de leerlingen bovendien op sociaal emotioneel gebied. Zij leren hoe anderen anders kunnen zijn in denken, doen en ervaren en wat dat betekent voor de omgang met elkaar en elkaars emoties. Het toepassen van de drijfverenvragenlijst sluit aan bij de bredere doelstelling van het onderwijs: **leerlingen verlaten de school als mooiere en completere mensen.**

Management Drives Onderwijs, Drives@School en een voortgezet onderwijsinstelling vonden elkaar in de interesse in bovenstaande vraagstukken en de mate waarin de drijfverenvragenlijsten voor leerlingen en docenten daar kansen voor bieden. Daarom hebben zij in het schooljaar 2015-2016 de handen ineengeslagen om een pilot uit te voeren: **"Hoe inzicht in drijfveren het beste uit leerlingen en docenten haalt".**

Wat zijn drijfveren?

Wat jou drijft, wordt bepaald door je wereldbeeld en wat je belangrijk vindt. **Hoe je naar de wereld kijkt, bepaalt je logica.** Er worden zes drijfveren onderscheiden, die iedereen in meer of mindere mate heeft. Je kan het zien als zes stemmen die een discussie gaan voeren zodra er iets gebeurt. Meestal is er één die de boventoon voert. Die is dominant en alles bepalend. Dan zijn er stemmen die de tweede viool spelen en met hun logica wat toevoegen. En vaak zijn er stemmen die meestal hun mond houden en achteraf nog weleens zeggen: "Zie je wel, je had toch beter..." Hoe dit gesprek verloopt **is voor iedereen verschillend en toch voor iedereen te begrijpen als je de drijfveren kent.** Aan iedere drijfveer is een kleur toegekend, wat het makkelijker maakt om erover te praten.

Geel

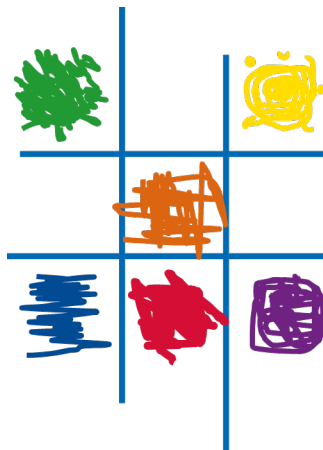
Is de drijfveer die wil analyseren, begrijpen en doorgronden

Groen

Is de drijfveer die mensen en sociale verbanden voorop stelt

Oranje

Is de drijfveer die vooruitgang, resultaten en prestaties laten zien



Blauw

Is de drijfveer die zekerheid en duidelijkheid wil creëren

Rood

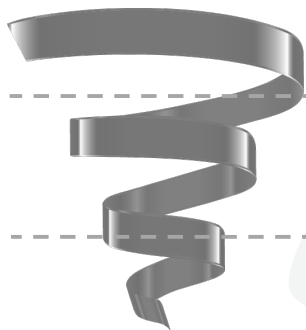
Is de drijfveer die staat voor durf, tempo en kracht

Paars

Is de drijfveer die veiligheid en thuisgevoel zoekt

Drijfveren bepalen niet of je iets kan of niet kan. Het verklaart vooral waar je je competenties voor inzet. Wat doe je ermee en waar richt je je op? **Wat is jouw modus operandi?** Daarin bestaat geen goed of fout. Wel zal je merken dat drijfveren bij de ene situatie beter aansluiten dan bij de andere.

Drijfveren kennen daarbij drie standen. Als wij ons **positief**, gemotiveerd en competent voelen, dan laten wij de kracht van onze drijfveer zien en zijn wij op ons best. Tenminste, als wij ook onze beperkingen kennen. Want een drijfveer kan ook zo lekker aanvoelen, of zo belangrijk worden, dat wij **teveel van het goede** laten zien. Dan tonen we valkuilgedrag. Op slechte dagen als wij ons **negatief**, gedemotiveerd en machteloos voelen, vertonen we destructief gedrag. Dat is gedrag dat altijd leidt tot meer ellende. Vaak hebben wij dan anderen nodig om ons weer in de positieve stand te krijgen.



Overdreven/teveel

Je richt je zo sterk op wat je belangrijk vindt, dat het teveel van het goede wordt. Meer van hetzelfde maakt de situatie erger.

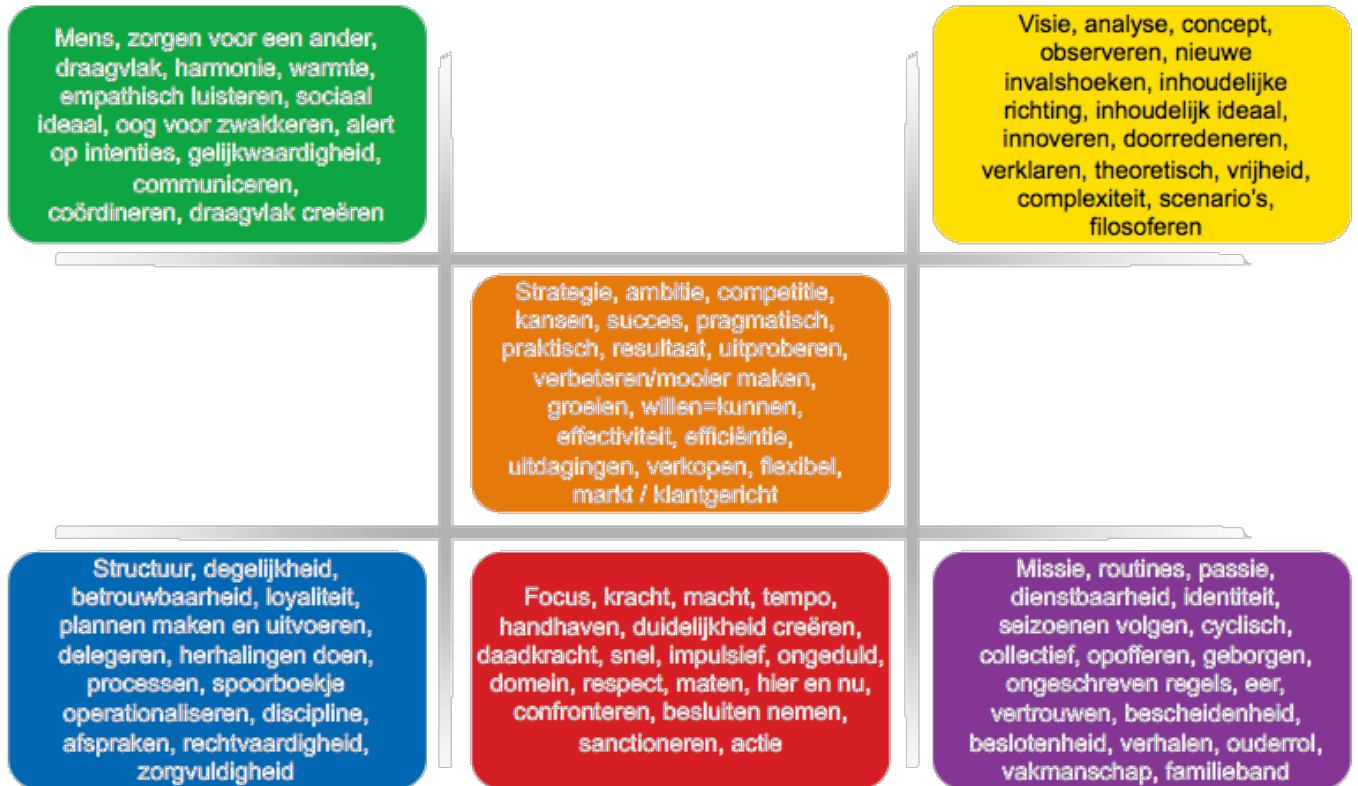
Positief/opbouwend

Je richt je op wat je belangrijk vindt en je hebt het zelfvertrouwen dat je het kan. Je laat je van je beste kant zien.

Negatief/afbrekend

Jij en/of anderen hebben niet het vertrouwen dat jij kan wat je belangrijk vindt. Je laat je van je slechtste kant zien.

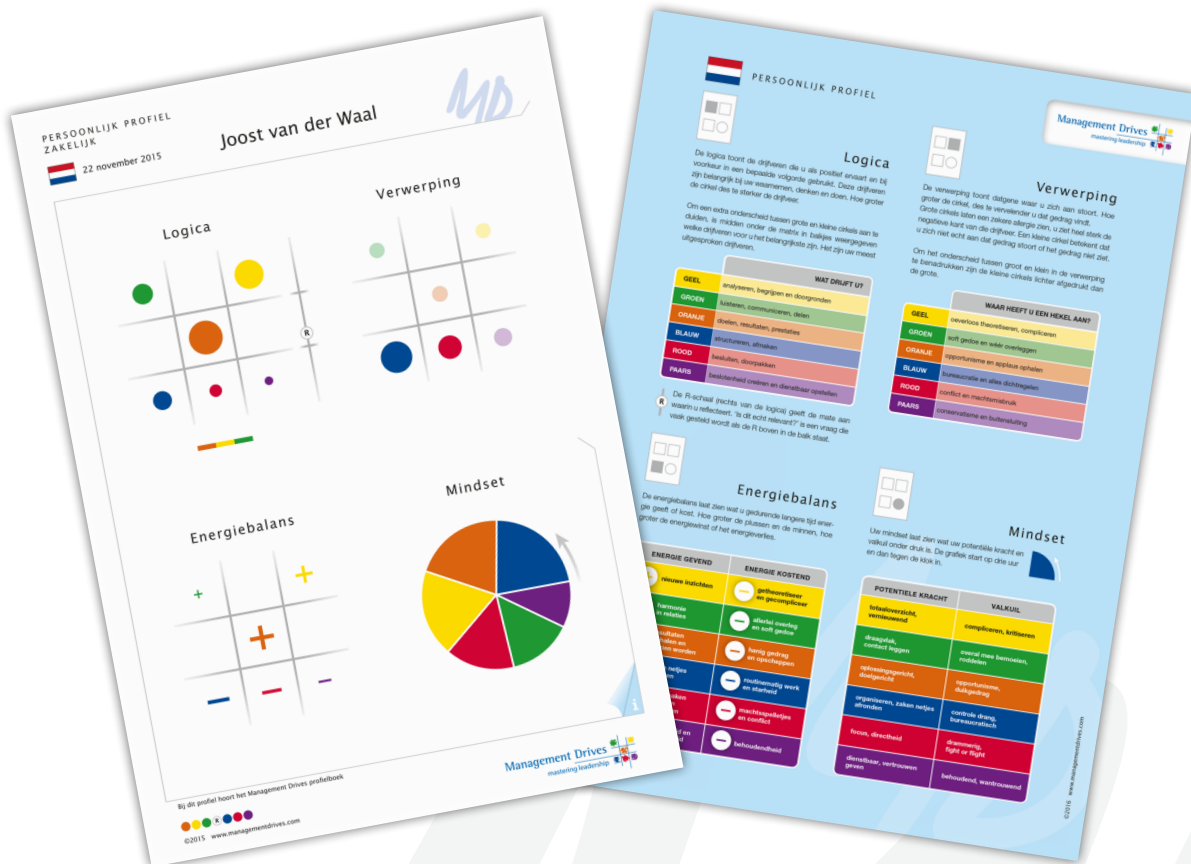




Het drijfverenprofiel

De drijfverenvragenlijst van Management Drives maakt jouw interactie met de wereld inzichtelijk aan de hand van vier diagrammen. Ten eerste je **logicaprofiel**: dat geeft aan in welke mate de drijfveren bij jou passen. De grootste drijfveer vormt de gekleurde bril waarmee jij de wereld bekijkt en de andere drijfveren die in het balkje eronder staan, voegen daar wat aan toe: de logica volgorde.

In de **verwerping** staat in welke mate je een negatief beeld hebt van bepaalde drijfveren. Grote bollen kunnen een teken zijn van een sterke allergie. De licht gedrukte doen nauwelijks ter zake. In de **energiebalans** lees je waar je energie van krijgt of energie op verliest. Je krijgt energie door te realiseren wat je belangrijk vindt en je verliest energie aan de negatieve kanten van drijfveren. In de **mindset** lees je wat jou dagelijks bezighoudt. Als dat anders is dan wat je drijft, dan kan het betekenen dat jij je bij situaties van overdruk of onderdruk anders gaat gedragen.



Als docenten en leerlingen een MD-vragenlijst hebben ingevuld krijgen zij altijd eerst een uitleg van de theorie en daarna een toelichting op hun eigen profiel door iemand die daarvoor gecertificeerd is door Management Drives. Meestal gebeurt dat groepsgewijs, omdat het buitengewoon nuttig is om elkaars drijfveren te kennen en te begrijpen.

Voorbeelden van drijfveren bij docenten en leerlingen

Geel:

Een docent die primair door geel gedreven wordt, wil diens leerlingen inspireren voor diens vak. Die wil een goede uitleg geven zodat leerlingen het echt begrijpen. Deze docent zal ze ook de vrijheid geven om zelf zaken uit te zoeken en te ontdekken. Leren hoort leuk te zijn. Een valkuil kan zijn dat zaken voor leerlingen te vaag of te ingewikkeld worden gemaakt.

Een leerling die primair door geel gedreven wordt, is nieuwsgierig en heeft het nodig om zaken goed te begrijpen voordat deze verder gaat. Zij hebben veel vragen in hun hoofd en genieten van briljante ingevingen. Opdrachten worden graag creatief aangepakt. Een valkuil kan zijn dat zij snel verveeld en afgeleid raken door zaken die interessanter zijn.

Groen:

Een docent die primair door groen gedreven wordt, heeft oog voor iedere individuele leerling en zal vooral de 'zwakkere' leerlingen extra willen helpen. Deze vindt een prettige sfeer in de klas belangrijk en wil harmonieuze relaties met de leerlingen. Een valkuil kan zijn dat deze docent confrontaties uit de weg gaat.

Een leerling die primair door groen gedreven wordt, wil graag samenwerken en is benieuwd hoe anderen zaken vinden en beleven. Zij gaan voor gezelligheid en vinden dat iedereen gelijkwaardig is: docenten en leerlingen. Een valkuil kan zijn dat deze leerling te veel kletst en zich laat afleiden door sociale kwesties.

Oranje:

Een docent die primair door oranje gedreven wordt, is ambitieus, doelgericht en flexibel. Die durft te experimenteren en richt zich vooral op effectiviteit: wat werkt om goed te leren. Daarbij moeten de leermiddelen er gelikt uitzien. Het oog wil ook wat. Een valkuil kan zijn dat zij moeite kunnen hebben met kritiek, wat arrogant kan overkomen.

Een leerling die primair door oranje gedreven wordt, wil echt iets bereiken in het leven. Die is optimistisch en gelooft in eigen kunnen. Daarbij gaat deze efficiënt om met diens energie. Als een vak belangrijk is, dan gaat hij of zij ervoor. Wanneer een 6 voldoende is, dan hoeft er niet harder gewerkt te worden. Een valkuil kan zijn dat er te veel ambities zijn voor zaken buiten school waar dan de meeste energie naartoe gaat.

Blauw:

Een docent die primair door blauw gedreven wordt, werkt gestructureerd en ordelijk. Lessen worden degelijk voorbereid en starten op tijd. Er worden heldere opdrachten gegeven en duidelijk afspraken gemaakt. Een valkuil kan zijn dat deze docent te strak vasthoudt aan de methode en te weinig flexibiliteit heeft om het programma af te stemmen op specifieke behoeften.

Een leerling die primair blauw gedreven wordt, wil graag precies weten wat er verwacht wordt. De docent wordt als een autoriteit gezien en afspraken worden nagekomen. Alles wordt netjes gepland, gedisciplineerd uitgevoerd en verzorgt ingeleverd. Een valkuil kan zijn dat al het werk te veel als 'moeten' wordt gezien en er bij drukte geen keuzes worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld.

Rood:

Een docent die primair door rood gedreven wordt, is een natuurlijke autoriteit. Deze is duidelijk en respectvol naar de leerlingen en geeft waar nodig lik op stuk. In de lessen zit tempo en actie. Bij calamiteiten wordt snel besloten en daadkrachtige opgetreden. Een valkuil kan zijn dat deze docent vanuit ongeduld kan gaan drammen en druk kan zetten.

Een leerling die primair door rood gedreven wordt, is een doener en wil graag snel aan de slag. Als er iets is, dan zegt deze dat gelijk. Corrigeert makkelijk medeleerlingen. Blijft niet met zaken zitten en zet het van zich af. Deze leerling is een doorzetter en werkt desnoods een avond door om iets op het laatste moment af te krijgen. Een valkuil kan zijn dat impulsief gereageerd wordt en anderen worden afgeschrikt door diens directheid.

Paars:

Een docent die primair door paars gedreven wordt, ontleent eer aan diens ambacht. Deze hecht waarde aan vertrouwde routines en natuurlijk terugkerende momenten. De klas wordt als collectief benaderd en daarbij wordt sociale veiligheid belangrijk gevonden. Deze docent kan zichzelf wegcijferen voor de leerlingen.

Een leerling die primair door paars gedreven wordt, is meestal een rustige stille leerling die niet direct opvalt, maar die je wel mist als deze er niet is. Deze leerling vindt de onderlinge binding in de klas belangrijk en wordt door anderen vaak makkelijk in vertrouwen genomen. Een valkuil kan zijn dat deze leerling privéproblemen zal afschermen voor docenten en sommige zaken onbespreekbaar vindt omdat die in de taboesfeer zitten.



Hoe je een doorbraak bereikt bij een leerling

Van 116 leerlingen op de voortgezet onderwijsinstelling hebben wij de resultaten van de persoonlijke drijfverenprofielen teruggekoppeld. Daarbij was opvallend dat de leerlingen vaak een profiel hadden dat zich kenmerkte door:

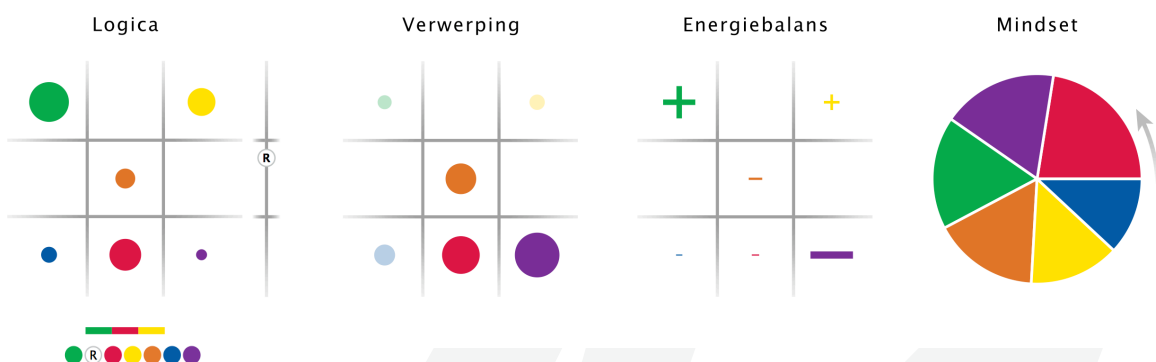
- Een schakelprofiel: verschillende drijfveren worden dan even belangrijk gevonden wat een teken is van de nodige interne spanning.
- Of, een hoge R-score: een schaal die aangeeft in hoeverre je geneigd bent om te reflecteren op relevantie. Gaat het echt ergens over? Wat is de zin of het nut ervan?
- Of, een mindset waarin alle kleuren even sterk vertegenwoordigd zijn: dagelijks worden zij op alle drijfveren even sterk getriggerd en hebben zij diverse behoeften die strijden om voorrang.
- Of, zowel een sterke voorkeur als een sterke afkeer van dezelfde drijfveer.

Bovenstaande geeft een beeld van een groep leerlingen die nog sterk zoekende is en zo nu en dan enorm met zichzelf worstelt. Dat is niet vreemd in hun levensfase. Tegelijkertijd is het belangrijk om dat voor hen inzichtelijk te maken door middel van hun drijfverenprofiel. Dat maakt dat een zoektocht waar je geen woorden voor hebt, bespreekbaar wordt. Een eenzame worsteling kan je dan delen met anderen. De zoektocht wordt er niet minder om, maar wel leuker en effectiever. Het haalt daarnaast de spanning eraf als het gezien kan worden als normaal en logisch.

Een concrete situatie

Een mooi voorbeeld is een concrete casus op de school tussen een docente en een leerling. De docente wist niet meer wat zij moest doen om een leerling gemotiveerd te krijgen en diens moeder was al even radeloos. Hij zat altijd languit en leek zich werkelijk nergens voor te interesseren. Maar, hij moest echt iets gaan doen, want anders zou hij naar een andere school moeten. Hoe kan de leerling gemotiveerd worden tot actie en hoe werkt de interactie tussen de docente en de leerling daarbij?

Profiel van de leerling:

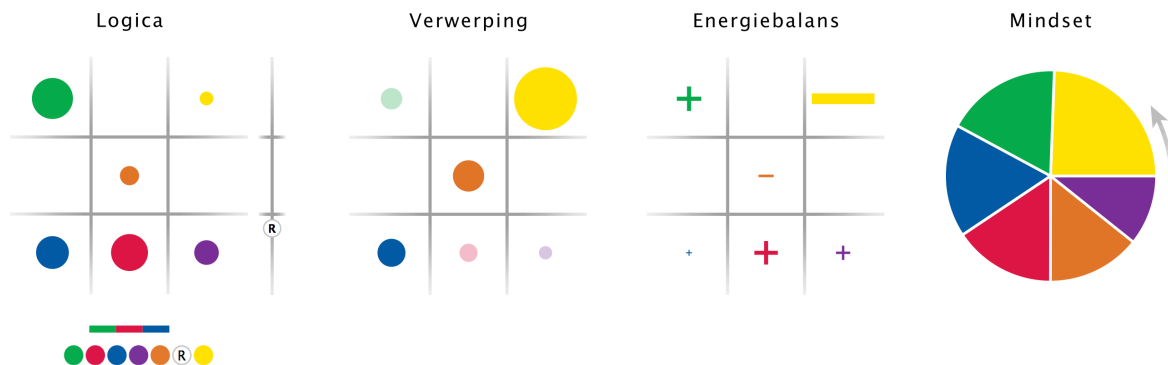


Wat opvalt in het profiel van de leerling, is dat deze een relatief **hoge R-score** heeft. Demotivatie uit zich dan in lamlendigheid en alles zinloos vinden. Dan komt er weinig meer uit. In de **verwerping** laat de leerling zien dat hij er een hekel aan heeft om onder druk gezet te worden (rood) en betutteld te worden (paars). Hij wil ook geen gezeur aan zijn hoofd over de prestaties (oranje). Kortom, gedrag dat best weleens getoond zou kunnen worden door een bezorgde moeder.

In de **mindset** zien wij evenwel dat de leerling behoefte heeft aan actie en daarin zaken zelf wil bepalen (rood). Er zit alleen een taboe op (rode verwerping) en hij wil het graag gezellig houden (groene logica). Hij heeft dan ook behoefte aan sociale steun (paars en groen in de mindset).

De **energie** haalt deze leerling uit harmonie (groen) en nieuwe inzichten (geel). Vanuit diens **logica** gaat deze dan ook graag de discussie aan, wat vanuit rood best weleens met de nodige felheid kan zijn. Dat kan dan als respectloos ervaren kan worden.

Profiel van de docent:



De docente in kwestie kan de sociale directheid van deze leerling wel waarderen. Zij heeft niet voor niets een zwak voor hem en wil hem graag verder helpen. Daarbij reageert zij op zijn gele waarom-vragen met **ergernis**, want zij houdt niet van gecompliceer (gele verwerping). “Ga nu maar gewoon aan de slag en doe wat er staat” is dan een logische reactie vanuit rood en blauw, natuurlijk met een groene knipoog. Dat kan even werken, want de leerling wil al doende begrijpen (rode logica voor geel), maar raakt gedemotiveerd als hij er zelf niet uitkomt. Omdat de docente deze de leerling nu niet kan helpen (groen) en deze niet tot actie komt (rood) ervaart zij **frustratie**. Daarbij wil zij de leerling wel graag begrijpen en denkt daar veel over na (gele mindset), met het risico dat zijzelf in een kringetje blijft rond denken en niet tot actie komt. Daarbij bestaat ook de valkuil dat zij de leerling inhoudelijk wil gaan overtuigen waarom het belangrijk is om zijn best te doen. **Onnodig, want dat begrijpt deze leerling best.** Hij heeft er alleen geen zin meer in.

Het advies

Wij hebben deze docente geadviseerd om te stoppen met druk zetten door te gaan overtuigen met woorden en idealen. Wat de leerling nodig heeft om uit deze fase van onverschilligheid en inactiviteit te komen, is inspelen op de manier van leren die de mindset aangeeft: **leren door te doen, met praktische ondersteuning en directe feedback** (rood). Daarbij heeft hij de onvoorwaardelijke steun nodig van een leermeester die hem als gezel het vak gaat leren (paars). Dat betekent: **voordoen, samendoen en dan zelf doen**. Daarna kan je **samen evalueren** hoe het was om zo te werken (groen). Wat waardeerde de leerling aan deze aanpak? Wat werkte? Wat heeft geholpen? Wat heeft de leerling nodig om te kunnen leren? Waarom is dat belangrijk? **Door samen tot inzicht te komen gaat de energie weer stromen bij deze leerling.** Het is daarbij van belang dat je ook als docent openheid geeft over hoe jij jouw rol als leermeester hebt ervaren. Je kan het afronden door af te spreken hoe je deze ervaring gaat benutten. Doch, vanwege de relatief hoge R-score werd gesuggereerd om eerst eens ‘**met de voeten op tafel**’ met de leerling te **bomen over diens toekomststromen en -wensen**. Daarbij werd aangegeven om zonder oordeel te luisteren en door te vragen en eigen normen los te laten. Zo kan deze leerling meer **ontdekken wat zijn plek is in de wereld** en de waarde ontdekken van zijn eigen paarse missie, want daarin heeft hij veel te winnen.

Epiloog

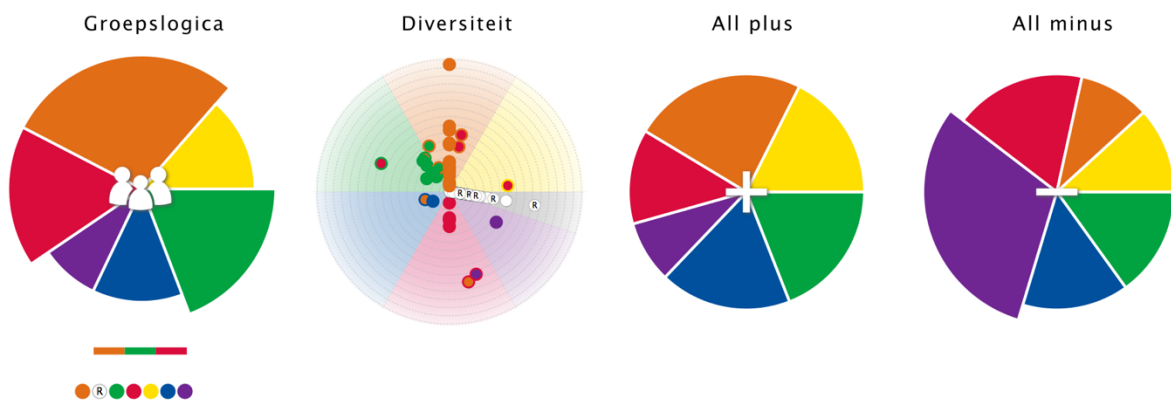
Voor de docente is het inzicht in de invloed van haar eigen profiel op de leerling enorm van waarde geweest. Zij heeft daarna een geweldig en positief gesprek met de leerling gevoerd. **Zij had een ingang bij de leerling gekregen waardoor zij weer verder kon.**

Waarom de zesjescultuur een mythe is

Toen wij begonnen met de pilot hoorden wij een aantal uitspraken over de motivatie van leerlingen:

- “Dan vragen ze: “Is dit voor een cijfer?”, want anders doen ze niets.”
- “En dan willen zij meestal niet harder werken dan voor een zes.”
- “Ik heb vaak het idee dat zij niets willen.”

Het zijn bekende geluiden. Er wordt vaak geklaagd over de ‘zesjescultuur’ die heerst in ons land. En dat lossen we vervolgens op door voor bepaalde vervolgoopleidingen hogere gemiddelde cijfers te vragen, zodat bijvoorbeeld een 7 de norm wordt. We blijven dan inzetten op de extrinsieke motivatie. Maar is het echt zo dat leerlingen uit zichzelf niets willen? **Het groepsprofiel van de leerlingen** van de Voortgezet onderwijsinstelling geeft interessant inzicht in hoe dat bij hen zit:



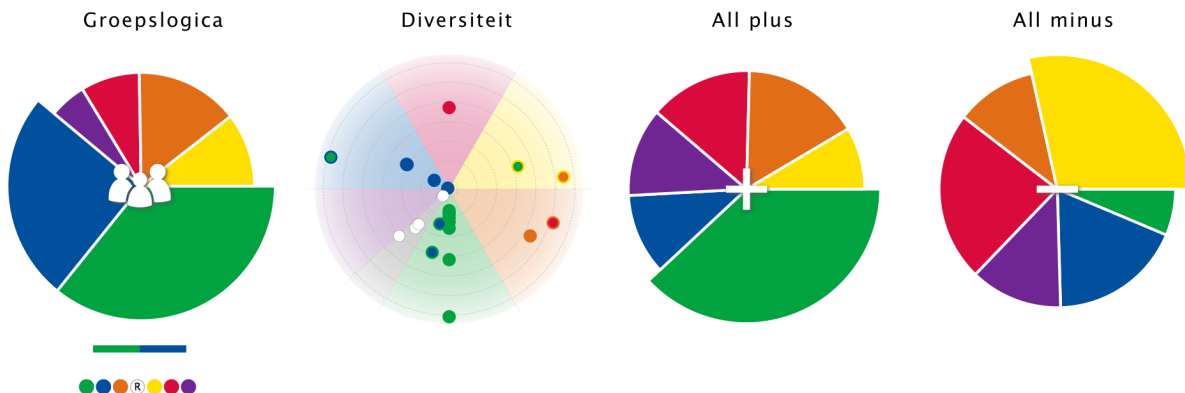
Als wij naar de groep als geheel kijken, dan begint alles bij de leerlingen met het afwegen van nut en noodzaak. Wat heb ik eraan? Wat maakt het nuttig om dit te leren? Gaat het echt ergens over? Is dit echt relevant om te weten? What’s in it for me? Dat geldt voor vrijwel alle leerlingen. Als zij al niet worden gedreven om voor zichzelf te presteren (oranje) dan willen zij in algemene zin van nut zijn (®). Zij willen vooruitgang en het verschil kunnen maken. De meeste energie krijgen zij van concreet resultaat en de erkenning voor hun bijdrage eraan. De leerlingen verliezen vooral energie als zaken bij het oude blijven en vooruitgang wordt tegen gehouden (paars). Als zij vragen waarom zij iets moeten leren, dan is de opmerking “omdat het nu eenmaal moet, we doen het al jaren zo” een doodoener van jewelste.

Vervolgens zijn leerlingen gemotiveerd om samen doelgericht aan de slag te gaan in een goede sfeer (groen). Zij willen zaken met elkaar bespreken, informatie met elkaar uitwisselen en elkaar helpen. Dat gaat gepaard met tempo, daadkracht en felheid (rood). Er moet ook niet te veel gekletst worden, het moet wel ergens over gaan. Leerlingen zijn voor zowel interactie als voor actie, maar daarvoor moeten zij wel weten wat het oplevert. De rationele kleuren (geel en blauw) zijn nauwelijks als dominante drijfveren aanwezig. In de drijfverenprofielen van de leerlingen komen deze eerder naar voren als steunkleuren: drijfveren die volgen op de dominante drijfveren. De emoties en de onderbuikgevoelens spelen de boventoon.

Conclusie:

Deze leerlingen zijn uitermate gedreven om te presteren. Als het antwoord op de nut een noodzaak vraag evenwel ‘niets’ is, dan zullen de oranje gedreven leerlingen niet meer doen dan voor een zes nodig is en zullen de door relevantie gedreven leerlingen vervallen in onverschilligheid en inactiviteit en alles zinloos vinden.

Dan wordt het interessant hoe de leerkrachten vanuit hun profiel daarop aansluiten:



De docenten worden gedreven om in goede harmonie en een prettige sfeer met elkaar en de leerlingen samen te werken. Daar krijgen zij ook de meeste energie van. Vanuit de groene drijfveer zijn zij geïnteresseerd in hun leerlingen en willen zij een goede relatie ontwikkelen. Daarbij vinden zij het belangrijk om de noden en behoeften van leerlingen te kennen. Zij zijn zeer bereidwillig om hen te helpen. Deze hulp willen zij vanuit de blauwe drijfveer goed organiseren en gestructureerd bieden. Zij willen het onderwijs en de zorg voor leerlingen gedegen regelen en niet aan het toeval overlaten. Binnen deze kaders wordt getoetst of zaken effect en nut hebben (oranje en de reflectie = ®).

De gemeenschappelijk taal tussen docenten en leerlingen is groen: de onderlinge relatie en de sfeer in de klas is voor beide belangrijk. Daarop vinden zij elkaar. Voor de leerlingen staat de nut en de relevantie van hetgeen zij moeten leren evenwel voorop. Als zij daarover vragen stellen, bestaat de kans dat het ontvangen wordt als 'moeilijk doen' en het gele energiek (energieverlies op geel) wordt aangesproken. Dan kunnen zij een blauw antwoord krijgen: omdat het moet. Of het wordt hen vanuit bemoeizorg (groen) nog eens even goed uitgelegd (geel in de negatieve stand wordt belerend) waarom het goed voor hen is. Het gevolg daarvan is dat de motivatie van de leerlingen onvoldoende wordt aangesproken. Nut en noodzaak wordt niet ervaren, omdat het vanuit de docenten komt en niet uit de leerlingen zelf. **Daarmee is de zesjescultuur geen gegeven, maar een logisch gevolg van de interactie tussen leerlingen en docenten.**

Het mooie aan de drijfverenprofielen van Management Drives is dat deze duidelijk maken dat ontstane situaties een logisch gevolg zijn van de interactie tussen drijfveren. Daarnaast biedt het inzicht hoe het anders kan. Met dat inzicht komt dan ook de verantwoordelijkheid om het anders aan te gaan pakken en meester te worden van je drijfveren. **Dat is persoonlijk leiderschap!**

Want het goede nieuws is dat de leerlingen gemotiveerd kunnen worden om **actief en met elkaar** deel te nemen aan het onderwijs. Daarvoor is het nodig dat zij zelf overtuigd raken van het nut en de noodzaak van hetgeen zij kunnen leren. Het is niet aan de docenten om dat te vertellen; **het is aan de docenten om het proces op gang te brengen waarin de leerlingen zelf hun antwoorden ontdekken op deze vragen.** Zo zou ieder vak of blok kunnen beginnen met onderlinge gesprekken over de vraag: op welke manier kan dit vak voor jou nuttig zijn? Wat maakt het voor jou belangrijk om dit te weten en te kunnen? Dat kunnen zij eerst in kleine groepjes bespreken en uiteindelijk met de hele klas. De docent kan ook een opdracht bedenken die de leerlingen gezamenlijk moeten uitvoeren in kleine groepjes, waarbij het nut van hetgeen zij moeten leren vanzelf duidelijk wordt. Wanneer aan het begin van een vak of een blok een hele les wordt geïnvesteerd in nut en noodzaak, zal zich dat later dubbel en dwars terugbetalen in gemotiveerde leerlingen.

Lessen uit je beste les

Met de docenten hebben wij sessies gehouden om hen te leren hoe de interactie met de leerlingen via de drijfveren verloopt en wat dat betekent voor hun onderwijs. Daarbij is gebruik gemaakt van de methodiek van Waarderend Onderzoeken. Om de inzichten in de drijfveren constructief toe te passen helpt het om dat met een waarderende blik te doen. De volgende uitgangspunten zijn kenmerkend voor Waarderend Onderzoeken:

- Waarderend Onderzoeken gaat open en nieuwsgierig **op zoek naar het beste** in een persoon, team of organisatie. Ook als de algehele tendens negatief is, er werkt altijd iets. Er is altijd wel een situatie die eruit springt om dat zichtbaar te maken. Je kunt een perspectief kiezen van waaruit je de mogelijkheden en kracht kunt zien.
- Waarderend Onderzoeken is **verhalen vertellen**, verhalen over hoogtepunten. Iedereen heeft zijn eigen werkelijkheid. Verhalen zeggen veel over ons. Het is van oudsher een manier om elkaar te leren kennen en te begrijpen. In verhalen over 'het beste' zit onze kracht besloten.
- Waarderend Onderzoeken is **aandacht richten met vragen**. Vragen zijn altijd sturend. Alles wat je aandacht geeft, groeit. Dus kunnen wij het beste met vragen onze aandacht richten op zaken die wij willen laten groeien. Als je problemen onderzoekt, vind je meer problemen. Als je succes onderzoekt, vind je meer succes. Problemen worden niet genegeerd; er wordt anders tegenaan gekeken. Achter iedere klacht zit een wens of een behoefte die om aandacht vraagt.
- Praten over hoogtepunten **maakt positieve emoties en energie los**. Dat is essentieel voor de ontwikkeling van mensen. Het stelt je open voor nieuwe ervaringen en ideeën. Je leert makkelijker en sneller. Deze positieve energie is ook besmettelijk. Door bezig te zijn met het beste in onszelf en anderen, halen wij het beste in elkaar naar boven.
- Waarderend Onderzoeken is ook **dromen realiseren**. Wij maken waar, waar wij onze gedachten op richten. Je kunt een andere toekomst ontwikkelen door de gewenste situatie te verbeelden en er de juiste woorden bij te vinden. Hoe krachtiger het beeld, hoe groter de kans dat het gerealiseerd wordt.

In een van die bijeenkomsten gingen de docenten in tweetallen een waarderend interview houden over hun beste les aan de hand van de volgende inleiding:

"Doel van het interview is om te ontdekken wat jij al doet om aan te sluiten bij de drijfveren van leerlingen. Uitgangspunt is daarbij je beste les in de afgelopen tijd. Dat is namelijk niet voor niets je beste les. Er gebeurde ongetwijfeld iets in jouw interactie met de leerlingen. Ergens zal je succes hebben gehad in het aansluiten bij hun drijfveren. Dat mag je in geuren en kleuren vertellen. Ik zie het graag als een film voor mij. Daarbij zal ik heel veel doorvragen, omdat ik de waarde van de situatie helemaal wil uitdiepen. Het kan zijn dat je even over een vraag wilt nadenken. Dat is prima. Als je geen antwoord meer op de vraag weet, is dat ook oké. Je kan van mij verwachten dat ik open en zonder oordeel luister en zeer benieuwd ben naar wat jij te vertellen hebt."

In deze gesprekken zag je het enthousiasme voor het eigen vak en de professie van docent groeien. De twinkeling kwam in de ogen en er werden prachtige ontdekkingen gedaan over wat werkt in de klas. Zo was er een docent met een primair blauwe drijfveer, die vertelde hoe zij de methode had losgelaten en een andere aanpak had gekozen om de kinderen iets bij te brengen. Toen werd doorgevraagd hoe zij deze ervaring kon benutten in toekomstige lessen, kwam helaas de blauwe onmacht naar boven: "Niet. De keerzijde is dat ik nu achterloop met het programma en ik weet niet hoe ik dat nu moet inhalen." **Dit geeft wat ons betreft vooral weer hoe belangrijk het is dat ook management inzicht heeft in de aansturing van leerkrachten op basis van drijfveren.**

Docenten verstaan hun vak. Zij kunnen met elkaar uitstekend ontdekken wat werkt om bij de drijfveren van leerlingen aan te sluiten. Daar hebben zij de vrijheid voor nodig om hun vak uit te voeren en eigen keuzes te maken. Goede docenten zijn meester in de omgang met de methodes en zijn er geen slaaf van. Meestal hebben zij die vrijheid wel, maar leidt de interactie tussen de drijfveren van docenten en management vaak tot het idee dat heel veel zaken 'moeten'. Als het management beter begrijpt hoe die interactie verloopt, kunnen zij de docenten aansturen als de professionals die zij zijn. **Sterker nog, hoe zou het zijn als alle docenten meester worden van hun drijfveren?**



Lessen uit de pilot

Resultaten

Wij hebben de volgende effecten gesignaleerd:

- Er hebben duidelijk ontwikkelingen plaatsgevonden op het gebied van het zelfinzicht van de leerlingen, waarbij wij vermoeden dat het vooral realistischer is geworden.
- Een lichte doch significante toename van het zelfvertrouwen van de leerlingen en een afname van faalangst.
- De relatie tussen de leerlingen en de docenten is op twee punten significant verbeterd. De leerlingen ervoeren meer wederzijds respect en meer vrijheid en plezier.
- De bevoegenheid van de leerlingen is significant toegenomen, wat met name verklaard wordt door een toename van hun vitaliteit. Zij steken meer energie in hun schoolwerk en kunnen makkelijker doorzetten.
- Er is een positief verband gevonden tussen zelfinzicht en bevoegenheid. Hoe groter het zelfinzicht, hoe groter de bevoegenheid.
- Daarnaast is er een relatie tussen de motivatie van de leerlingen en de rol die docenten daarin spelen. Sterker nog, na de pilot wordt hen een grotere invloed toegedicht.
- 64% procent van de leerlingen geeft aan ten minste iets aan de inzichten uit hun Management Drives profiel gehad te hebben. Voor een aantal is het zelfs uitermate belangrijk geweest.

De gevonden verbanden en resultaten laten ons inziens zien dat het van waarde is om te investeren in de inzet van de Management Drives Junior voor de leerlingen en de Management Drives Onderwijs vragenlijst voor de docenten. Deze waarde wordt alleen maar groter als de lessen worden toegepast die wij uit de pilot hebben getrokken.

De lessen

Voor iedereen die overweegt om Management Drives Junior in te zetten:

- Het beste moment voor zowel afname als terugkoppeling van de Management Drives vragenlijsten is in de introductieweek.
- De rol van de mentoren is van cruciaal belang. Zij kunnen in de mentorlessen de belangrijkste slag slaan in de verwerking van de inzichten in de drijfveren bij de leerlingen. Onderwerpen van lessen kunnen zijn:
 - Wat is jouw bijdrage aan de sfeer in de groep? Hoe interacteren jullie met elkaar?
 - Hoe ziet de wereld eruit vanuit een ander drijfverenperspectief dan de jouwe?
 - Wat zegt jouw profiel over hoe jij leert en waar jij je plezier vandaan haalt op school?
 - Hoe kan je onderlinge conflicten begrijpen en constructief oplossen?
 - Wat betekent jouw profiel voor je vervolgopleiding of beroep?
- Dat betekent dat de mentoren gecertificeerd moeten zijn voor het kunnen interpreteren van de drijfverenvragenlijsten. Voordeel daarvan is dat zij ook coach van hun collega's kunnen zijn in de toepassing van Management Drives.
- Om de docenten de kennis te laten toepassen is het belangrijk dat er minimaal 3 dagen tijd wordt vrijgemaakt voor hun opleiding. Daarnaast is het zinvol om gedurende het eerste jaar casuïstiek te bespreken.

Over de auteurs

Astrid Oostrom en Aart Brezet werken sinds 1998 intensief met elkaar samen. Zij hebben het vak geleerd bij Valkenbosch Consultancy en zijn in 2010 ieder een andere weg in geslagen. Astrid is bij Management Drives gaan werken en heeft daar de verantwoordelijkheid gekregen voor de Onderwijsbranche en Aart is Drives@School gestart. Dat heeft de samenwerking geenszins minder gemaakt. In tegendeel: in de laatste jaren zijn er alleen maar betere diensten, producten en interventies ontwikkeld en trajecten uitgevoerd.

Astrid Oostrom geeft met zelfkennis de sleutels voor succes

Astrid is haar loopbaan gestart in het onderwijs, de liefde voor kinderen en de passie voor onderwijs heeft zij vastgehouden toen zij de overstap maakte naar een psychologisch organisatieadviesbureau. Hier heeft zij zich verdiept in het werken met gedrag van mensen en de dynamiek van groepsprocessen.

Toen zij in 2004 directeur werd van dit adviesbureau, kwam zij in aanraking met Management Drives. Er ging een wereld voor haar open. Dit instrument gaf antwoord op vragen van klanten en henzelf waar zij tot dan toe het antwoord schuldig op moesten blijven. Waarom doen mensen soms niet wat zij wel kunnen? Waarom lopen wij als team steeds tegen dezelfde problemen op? Inzicht in drijfveren van mensen bleek stevast het begin te zijn van grip op de ontwikkeling van het individu, het team en de organisatie. Voor Astrid was het daarom logisch om Management Drives in te zetten voor de bakermat van onze ontwikkeling: Het onderwijs.

Medio 2010 heb ik de kans gekregen bij Management Drives om mij volledig in te gaan zetten voor het opzetten van een aparte afdeling voor het onderwijs. Dit heeft ertoe geleid dat wij een specifieke versie van de drijfverenvragenlijst hebben ontwikkeld voor het mensen werkende in het onderwijs. Daarnaast hebben we de MD junior vragenlijst (13-19 jaar) ontwikkeld en de MD Young professional vragenlijst (19-24 jaar) Als jezelf kennen de sleutel is van succes, dan is dat bij uitstek van belang voor de doelgroep die werkt met onze kinderen en voor onze kinderen zelf.



Aart Brezet leert hoe je scholen laat schitteren

Sinds 2004 kent Aart Brezet de onuitputtelijke mogelijkheden van de toepassing van Management Drives. Niet voor niets is hij sinds 2008 een van de vaste partners in de ontwikkeling van nieuwe toepassingen en concepten. Hij integreert het naadloos met alle andere ervaringen en toepassingen vanuit de positieve psychologie en maakt er een geheel van. Zeker in combinatie met Waarderend Onderzoeken (Appreciative Inquiry) vormt het een krachtig geheel om negativiteit in organisaties te keren en potentieel tot bloei te brengen. En dat is waar Aart zicht sinds 2014 intensief op richt met Drives@School.

Als organisatiecoach ervoer hij namelijk dat in het onderwijs het deficiëntiedenken heerst: het denken in 'tekort', de hyperfocus op problemen en het kijken naar wat er niet is. Vanuit de drijfveren laat hij altijd zien dat het volkomen logisch is, maar niet om er mee door te gaan als je weet hoe het anders kan. Het is dan ook zijn missie en ambitie dat iedereen binnen het onderwijs gaat denken in potentieel en progressie. Hij leert leiders en professionals in het onderwijs hoe zij door Waarderend Onderzoeken (Appreciative Inquiry) de aandacht in hun organisatie kunnen ombuigen, zodat leerkrachten en leerlingen gaan schitteren. Waarderend Onderwijs is het ultieme doel. Hoe geweldig zou dat zijn!

