

Gebruikershandleiding Q1000 Drijfveren



Gebruikershandleiding Q1000 Drijfveren

Alles wat je moet weten om aan de slag te gaan met Q1000 Drijfveren.



Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 Q1000 Drijfveren: gebruikersdoel	3
1.2 Q1000 Drijfveren: Definities	4
1.3 Vragen, normgroep en resultaten	4
1.3.1 Vragen	4
1.3.2 Normgroep.....	5
1.3.3 Resultaten	6
1.4 Toepassingsgebieden	6
1.4.1 In- en doorstroom	6
1.4.2 Loopbaan.....	6
1.4.3 Ontwikkeling	6
1.5 Mogelijkheden en beperkingen	6
1.5.1 Omgaan met de resultaten.....	6
1.5.2 Doelgroep	7
1.5.3 Cultuur en dyslexie	7
1.5.4 Gecertificeerde gebruikers	7
1.6 Versies Q1000 Drijfveren: QDN, QDI, QDM	8
1.6.1 Q1000 Drijfveren Ipsatief QDI	8
1.6.2 Q1000 Drijfveren Multimedia QDM	10
1.7 COTAN-beoordeling Q1000 Drijfveren QDN	11
2. Resultaten Drijfveren QDN	12
2.1 Afname.....	12
2.1.1 Instructie	12
2.1.2 Planning en voorbereiding van de testafname.....	12
2.2 Scoring en normering	12
2.2.1 Items per schaal	12
2.2.2 Scoring	12
2.2.3 Van ruwe score naar normscore	12
2.2.4 Decielen.....	13
2.2.5 Z-scores.....	14
2.2.6 Categorieën	14
2.2.7 Grafisch overzicht van de scores	15
3. Constructie en onderzoek	16
3.1 Theoretische achtergrond	16
3.2 Basisdrijfveren	17
3.3 Beschrijvingen van de drijfveren	18
3.3.1 Aanzien.....	18
3.3.2 Autonomie	19
3.3.3 Carrière.....	19
3.3.4 Competitie	19
3.3.5 Helpen	19
3.3.6 Invloed	20
3.3.7 Leren	20
3.3.8 Materiële beloning	21



3.3.9 Perfectie	21
3.3.10 Samenwerken	21
3.3.11 Vernieuwing	22
3.3.12 Waardering	22
3.3.13 Zingeving	22
3.4 Onderzoeksgegevens.....	23
3.4.1 Normen	23
3.4.2 Betrouwbaarheid	23
3.4.3 Begripsvaliditeit: betekenis van de schalen	24
3.5 Drijfveren in de praktijk	25
3.5.1 Drijfveren en motivatie.....	25
3.5.2 Drijfveren en persoonlijkheidseigenschappen	25
3.5.3 Interpretatie van de resultaten	25
3.6 Tot besluit	26
4. Literatuur.....	27
<i>Bijlage 1: Tips begeleiding kandidaten.....</i>	28
<i>Bijlage 2: Casussen Drijfveren</i>	30
Casus 1: Aanknopingspunten loopbaantraject mw. A	30
Casus 2: Hoe de resultaten van de heer B te interpreteren?	31
<i>Bijlage 3: Definitiekaarten.....</i>	33



1. Inleiding

Dit is de gebruikershandleiding van Q1000 Drijfveren. Drijfveren zeggen iets over motivatie. Het zijn behoeftes, die motiveren en aanzetten tot actie. Drijfveren spelen dan ook een belangrijke rol in het werk. Ze hebben invloed op werkplezier en werksucces. Wanneer iemands drijfveren passen bij de taken en bij de organisatie, zal het werk energie en voldoening geven. Ook zal dat een positief effect hebben op prestaties.

Met Q1000 Drijfveren worden specifiek de drijfveren in kaart gebracht die spelen in een werksetting. In deze gebruikershandleiding wordt de belangrijkste informatie over Q1000 Drijfveren samengevat. In hoofdstuk 1 wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste kenmerken en toepassingen van het instrument. In hoofdstuk 2 wordt uitgelegd hoe je de resultaten kunt interpreteren. In hoofdstuk 3 wordt het Q1000 Drijfveren-model toegelicht en worden de schalen uitgebreid beschreven. Tot slot worden in de bijlagen tips voor de begeleiding van kandidaten gegeven. Ook reiken we een aantal casussen aan die je als gebruiker kunnen ondersteunen het instrument in de praktijk te benutten.

De vragenlijst is er in drie versies. De standaardversie is de genormeerde versie: Q1000 Drijfveren QDN. Er is ook een ipsatieve versie (Q100 Drijfveren Ipsatief QDI) en een multimedia-versie (Q1000 Drijfveren Multimedia QDM) beschikbaar. Het grootste deel van deze handleiding heeft betrekking op de basisversie QDN. In paragraaf 1.7 is meer informatie over de specifieke versies te vinden.

Naast deze gebruikershandleiding, bestaat er ook een “technische” handleiding van Q1000 Drijfveren (*Q1000 Drijfveren: constructie en verantwoording*). Deze geeft complete informatie over de achtergronden en testtechnische gegevens van het instrument. Je kunt deze handleiding opvragen bij onze supportafdeling support.nl@assessiobloom.com of bel 088-1004777).

1.1 Q1000 Drijfveren: gebruikersdoel

Met Q1000 Drijfveren wordt in kaart gebracht waar iemand naar streeft of waar zijn of haar ambities liggen in de werksituatie. Dit hangt sterk samen met motivatie en bepaalt mede het gedrag dat hij of zij in de praktijk laat zien. Bovendien geeft een drijfveer informatie over de specifieke werkomgeving die goed bij de persoon past of juist niet (denk bijvoorbeeld aan een competitieve werkomgeving, waar wordt gestimuleerd om onderling naar het beste resultaat of positie te streven). Vrij vertaald uit McClelland (1985) kunnen drijfveren omschreven worden als telkens terugkerende gedachten over een doel dat iemand wil bereiken. Dergelijke gedachten geven het gedrag richting en energie. Volgens McClelland is het zelfs zo dat iemands kwaliteiten pas goed zichtbaar worden als hij ook gemotiveerd is deze te gebruiken. Met behulp van Q1000 Drijfveren kun je de behoeften, doelen en wensen van een kandidaat op een systematische manier in kaart brengen.

De beoogde doelgroep van Q1000 Drijfveren bestaat uit volwassenen die deel uitmaken van de Nederlandse beroepsbevolking. Q1000 Drijfveren is een zeer geschikt hulpmiddel bij de instroom, doorstroom en uitstroom van werknemers. Onder andere selectiepsychologen, loopbaanadviseurs, beroepskeuzeadviseurs, trainers, opleiders, re-integratiedeskundigen en



personeelsfunctionarissen gebruiken de vragenlijst. De vragenlijst kan voor uiteenlopende vragen met betrekking tot deze toepassingsgebieden worden gebruikt. Zo kunnen drijfveren van invloed zijn op de keuze van werksoort en werkgebied. Op grond van de resultaten van de vragenlijst kan worden ingeschat welke functie of werkomgeving aansluit bij de behoeften van de kandidaat. Verder kunnen de resultaten in selectiesituaties nuttige informatie over de kandidaat opleveren. De testuitslag kan bijvoorbeeld gebruikt worden als input voor een gestructureerd interview, of ter nuancering of onderbouwing van een keuze. Voorts kan onderzocht worden in hoeverre de cultuur van de organisatie aansluit bij het drijfverenprofiel van de kandidaat.

We plaatsen wel een kanttekening; we adviseren om geen (selectie)beslissingen te nemen op grond van *alleen* Q1000 Drijfveren; dat wil zeggen dat het instrument vooral geschikt is voor verbreding of verdieping van het beeld bij vraagstellingen die de bovengenoemde toepassingsgebieden betreffen.

1.2 Q1000 Drijfveren: Definities

Met Q1000 Drijfveren (QDN en QDI) worden 13 drijfveren in kaart gebracht, zie onder. In paragraaf 3.2 is een uitgebreide toelichting te vinden. Voor de gemeten drijfveren met QDM: zie 1.6.

Onderwerp (schaal)	Definitie
Aanzien	Streven naar een positie die indruk maakt op anderen.
Autonomie	Zelf willen kunnen bepalen hoe je zaken aanpakt.
Carrière	Het maximale uit je loopbaan willen halen.
Competitie	De beste willen zijn en willen concurreren met anderen.
Helpen	Anderen willen helpen, adviseren en ondersteunen.
Invloed	Streven naar invloed en macht bij besluitvorming.
Leren	Je talenten en kennis steeds verder willen ontwikkelen.
Materiële beloning	Streven naar zo veel mogelijk materiële verdiensten.
Perfectie	Streven naar hoge kwaliteit en foutloosheid.
Samenwerken	Streven naar samenwerking met anderen in een prettige sfeer.
Vernieuwing	Nieuwe dingen willen doen en buiten de kaders willen denken.
Waardering	Gedreven worden door complimenten over inzet, prestaties en persoonlijke eigenschappen.
Zingeving	Eigen (maatschappelijke) idealen willen verwezenlijken.

Tabel 1.1: Overzicht van alle drijfveren en definities

1.3 Vragen, normgroep en resultaten

1.3.1 Vragen

De vragen uit Q1000 Drijfveren zijn volgens de richtlijnen van Hofstee (1999) ontwikkeld. Dit betekent dat ze in helder taalgebruik zijn verwoord, dus dat jargon is vermeden en dat er zoveel mogelijk gekozen is voor gangbare woorden. Hierdoor zijn de vragen duidelijk en eenduidig te interpreteren.



De kandidaat geeft door middel van een keuze uit vijf antwoordalternatieven aan wat het meest op hem van toepassing is. De alternatieven waartussen gekozen kan worden zijn:

Antwoordmogelijkheid		Betekenis
nee!	=	Niet of nauwelijks van toepassing
nee	=	Weinig van toepassing
?	=	Matig van toepassing
ja	=	Grotendeels van toepassing
ja!	=	Helemaal van toepassing

Tabel 1.2: Overzicht van alle antwoordmogelijkheden van Q1000 Drijfveren en de betekenis daarvan

De vragenlijst bestaat in totaal uit 100 vragen en het duurt ongeveer 10-15 minuten om de vragenlijst in te vullen. Dit is een indicatie, want er is geen tijdslimiet. Elke vraag draagt aan één van de drijfveren bij. Samen vormt een set vragen (items) een drijfveer. Deze set items noemen we een schaal. De vragenlijst bestaat uit 13 schalen, één voor elke drijfveer. De schalen zijn verdeeld in vijf clusters. Meer uitleg over de clusters is te vinden in paragraaf 3.2. Meer over de schalen, met voorbeelden van vragen, is te vinden in 3.3.

1.3.2 Normgroep

De scores van de kandidaat op Q1000 Drijfveren QDN kunnen worden afgezet tegen een normgroep van personen die deze vragenlijst ook gemaakt hebben. Je krijgt daarmee inzicht welke drijfveren in vergelijking met anderen zwak of sterk naar voren komen. Dit wordt inter-individueel vergelijken genoemd. Er zijn twee normgroepen samengesteld, omdat uit onderzoek gebleken is dat de scores van personen in een selectiesituatie wezenlijk verschillen van de scores van personen met een ontwikkel- of loopbaanvraag; in deze situaties spelen sociale wenselijkheid en soms de context een rol bij het beantwoorden, dit geldt in een selectiesituaties het sterkst.

Je hebt de keuze uit:

- De **selectie**-normgroep; bestaande uit personen die de vragenlijst in een selectiesituatie hebben gemaakt.
- De **ontwikkel**-normgroep; bestaande uit personen die de vragenlijst in het kader van hun ontwikkeling of ten behoeve van een nieuwe stap in hun loopbaan hebben gemaakt.

Je hebt ook de mogelijkheid om de resultaten van de kandidaat ongenormeerd te bekijken. De score **zonder norm** geeft het eigen beeld van de persoon weer: hoe sterk zegt de persoon over de betreffende drijfveer te beschikken. Voor zelfinzicht is dit prettig, maar voor situatie-of loopbaankeuzes zul je vaak juist willen vergelijken met anderen. Wat de meest geschikte vergelijkingsgroep is hangt af van de situatie waarin de drijfveren beoordeeld worden.

Het is goed om je te realiseren dat het eigen beeld (zonder norm) en de vergelijking met anderen (bijvoorbeeld vergelijking met selectiekandidaten) van elkaar kunnen verschillen. Zo kan iemand zonder norm bovengemiddeld scoren en dus in absolute termen over de drijfveer zeggen te beschikken, maar toch een relatief lage score hebben ten opzichte van anderen.



1.3.3 Resultaten

De resultaten kunnen bij 'Details' tot op vraagniveau worden bekeken. Daarnaast kunnen verschillende rapportages worden gegenereerd. In de rapportage 'Drijfveren' wordt een overzicht gegeven van alle resultaten. Ook worden de sterkste en zwakste drijfveren genoemd, wordt uitleg gegeven en worden mogelijke valkuilen beschreven. In de rapportage 'Drijfveren en Cultuur' wordt daarnaast ook nog aangegeven wat een passende bedrijfscultuur is op basis van de sterkste en minst sterke drijfveren.

1.4 Toepassingsgebieden

1.4.1 In- en doorstroom

Je kunt Q1000 Drijfveren QDN bij diverse vraagstukken inzetten. Zo kan het in selectiesituaties interessant zijn te weten welke drijfveren bij een persoon sterk aanwezig zijn. Hierdoor kun je een beter beeld krijgen van een kandidaat en kun je een betere voorspelling doen over toekomstig gedrag binnen een bepaalde functie. Ook kun je een inschatting maken in hoeverre het drijfverenprofiel van een kandidaat binnen een organisatiecultuur of bij een functie past.

1.4.2 Loopbaan

Drijfveren spelen een grote rol bij het oriënteren op de loopbaan. Om een goede afweging te maken voor een volgende stap, is het belangrijk te weten welke zaken van belang voor iemand zijn. De keuze voor een functie is immers sterk afhankelijk van deze persoonlijke wensen. Q1000 Drijfveren QDN maakt de ambities helder en biedt zo een goede insteek bij loopbaangesprekken.

1.4.3 Ontwikkeling

Om iemand te helpen bij zijn persoonlijke ontwikkeling is het noodzakelijk een duidelijk beeld te krijgen van zijn wensen en behoeften. Deze bepalen vooral of iemand gedreven is zich op een bepaald gebied te ontwikkelen. Drijfveren maken duidelijk wat een persoon motiveert en wat hij of zij graag wil leren. Met behulp van Q1000 Drijfveren QDN kun je deze persoonlijke wensen verder bespreken en de meest passende ontwikkelpaden bepalen.

1.5 Mogelijkheden en beperkingen

Motivatie en drijfveren bepalen mede of iemand succesvol is in het werk. Natuurlijk zijn er nog veel andere factoren die bijdragen aan werksucces. Bijvoorbeeld of iemand over de benodigde cognitieve capaciteiten, doorzettingsvermogen en discipline beschikt of kan putten uit kennis en werkervaring. Daarom is het goed om altijd ook andere instrumenten te gebruiken om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Ook is het zinvol de indrukken van bijvoorbeeld de interviewer naast de uitkomsten van de drijfverenvragenlijst te leggen.

1.5.1 Omgaan met de resultaten

De resultaten op de drijfveren kun je gebruiken om het beeld dat je hebt van de persoon aan te vullen of te verdiepen. Op basis van alleen iemands drijfveren is het niet mogelijk om een uitspraak te doen of iemand 'geschikt' is voor een functie. Mensen kunnen immers vanuit verschillende motieven een functie vervullen en toch allemaal succesvol zijn. Wel kunnen de



resultaten aanleiding zijn om nader in gesprek te gaan. Q1000 Drijfveren QDN wordt veel gebruikt naast Q1000 Persoonlijkheid QPN. De resultaten vullen elkaar aan en kunnen worden gebruikt om het gedrag van een kandidaat nog beter te voorspellen of nader te verklaren. Met de combinatie van deze vragenlijsten ontstaat een breder beeld van wat iemand typeert. Natuurlijk kun je ook andere instrumenten inzetten ter verbreding van je beeld.

1.5.2 Doelgroep

Q1000 Drijfveren is ontwikkeld als algemeen inzetbaar instrument voor het in kaart brengen van drijfveren in werksituaties. De vragenlijst is bedoeld voor volwassenen die werken of op zoek zijn naar (ander) werk. Ook het onderzoek is grotendeels uitgevoerd onder deze groepen. Het instrument is niet bedoeld om bij kinderen, adolescenten en ouderen of in een klinische setting ter ondersteuning van diagnoses in te zetten.

1.5.3 Cultuur en dyslexie

De vragenlijst is door de heldere formulering geschikt om voor te leggen aan personen met een ruime range van opleidingsniveaus en (culturele) achtergronden. Wel moet er rekening mee worden gehouden dat een laag intelligentieniveau of een gebrekkige beheersing van de Nederlandse taal (denk aan een NT2-niveau dat in termen van het Common European Framework lager is dan B1) het begrijpen van de vragen belemmert. Een zinvolle interpretatie van de testcores is in dergelijke situaties niet goed mogelijk.

Dyslexie kan een rol spelen bij het maken van vragenlijsten en tests. Dyslectici hebben een grotere kans een vraag niet goed te lezen en daardoor anders te beantwoorden dan beoogd. De verwachting is echter dat de kans hierop klein is, omdat er geen tijdsdruk is bij het maken van de vragenlijst en de vragen helder gesteld zijn.

1.5.4 Gecertificeerde gebruikers

Om Q1000 Drijfveren goed te kunnen gebruiken en interpreteren, moet je de e-learning 'Verantwoord Testgebruik' hebben doorlopen en de gebruikershandleiding Drijfveren hebben bestudeerd. Als je dit hebt gedaan, ben je tot het volgende in staat:

- Je weet wat de meetpretentie van Q1000 Drijfveren is en je kent de betekenis van de schalen.
- Je kunt testcores interpreteren aan de hand van de rapportages en door eigen analyse van scores.
- Je kunt een correcte terugkoppeling van resultaten aan kandidaten verzorgen en tot een advies of uitspraak komen met betrekking tot de onderzoeksvraag.
- Je kunt basale statistische en testtechnische begrippen met betrekking tot de scores uitleggen aan de kandidaat, met name wat betreft betrouwbaarheid en normering.
- Je kunt de mogelijkheden en beperkingen van de vragenlijst uitleggen en deze kennis ook toepassen in de praktijk.
- Je bent op de hoogte van gangbare beroepsethische regels en kan deze vertalen naar je eigen werksituatie.



1.6 Versies Q1000 Drijfveren: QDN, QDI, QDM

De tot nu toe beschreven informatie heeft betrekking op de versie Q1000 Drijfveren Normatief (QDN). Dit is de basisversie en zoals de naam al zegt, genormeerd. Deze versie staat centraal in deze handleiding. Op basis van het model zijn echter nog twee andere versies ontwikkeld voor specifieke doelgroepen en specifiek gebruik. Dit zijn de Q1000 Drijfveren Ipsatief (QDI) en Q1000 Drijfveren Multimedia (QDM). Zij delen dezelfde theoretische basis en het onderliggende model. Er zijn echter ook verschillen. In de volgende paragrafen beschrijven we deze instrumenten en hun kenmerken kort. In de rest van de handleiding wordt doorgegaan Drijfveren QDN bedoeld.

1.6.1 Q1000 Drijfveren Ipsatief QDI

Deze ipsatieve versie van de Drijfverenvragenlijst is ontwikkeld om het effect van de sociale wenselijkheid van de verschillende drijfveren zo klein mogelijk te maken en een duidelijke rangorde te kunnen geven van hetgeen iemand motiveert of drijft. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van 'gedwongen keuze'-vragen.

De vragen

Het ipsatieve karakter van deze vragenlijst, oftewel het format met 'gedwongen keuze'-vragen is kenmerkend voor de versie QDI ten opzichte van de basisversie QDN. Dit format houdt in dat per vraag steeds twee uitspraken aan de kandidaat worden voorgelegd en daarbij moet worden aangegeven welke daarvan het meest van toepassing is. De sets zijn zo gekozen dat ze een vergelijkbare sociale wenselijkheid kennen, om de invloed hiervan op de keuze weg te nemen. In totaal bestaat Q1000 Drijfveren QDI uit 78 vragen met steeds twee stellingen. Hieronder een voorbeeldvraag.

Wat past het best bij jou?
Verdeel 3 punten over de onderstaande uitspraken.

Je wilt een baan waarin je je ambities kunt waarmaken Je wilt steeds beter worden in je werk

Afbeelding 1.1 voorbeeldvraag Q1000 Drijfveren Ipsatief QDI

Er moeten telkens 3 punten tussen de uitspraken worden verdeeld door de balk te verschuiven richting de meest passende uitspraak. Men kan één uitspraak 3 punten geven en de andere 0, of één uitspraak 2 punten geven en de andere 1. Hoe dichterbij de meest passende uitspraak staat, hoe meer punten. Zodra het schuifje over de balk wordt geschoven, worden de punten bij de vragen weergegeven en zo kan de kandidaat beslissen wat hij of zij de beste verdeling van punten over de uitspraken vindt.

De resultaten

De rapportage geeft een beschrijving van de twee sterkste en de twee minst sterke drijfveren, en de bij deze drijfveren best passende bedrijfscultuur. Vervolgens worden de drijfveren-

scores beschreven (ingedeeld in de drie categorieën hoog-midden-laag). De gemeten Drijfveren van QDI zijn gelijk aan die van Drijfveren QDN. Zie paragraaf 3.2 voor uitgebreide definities en beschrijvingen van de drijfveren.

Toepassingsgebieden en doelgroep

Voor Q1000 Drijfveren QDI zijn de toepassingsgebieden en doelgroep in grote lijnen gelijk aan die van Q1000 Drijfveren QDN zoals beschreven in paragraaf 1.5. Voor selectie-toepassingen moet een voorbehoud worden gemaakt; dit hangt samen met de afnamemethode (gedwongen keuze) en de daarmee verband houdende onderlinge afhankelijkheid van de scores, zie mogelijkheden en beperkingen.

Mogelijkheden en beperkingen

Het gedwongen-keuze-systeem van de items levert een gedwongen spreiding van scores op, omdat altijd lage scores worden gegeven aan stellingen die gekoppeld zijn aan een stelling die een hoge score krijgt; ze kunnen nooit beide hoog of laag scores. Het voordeel van dit systeem is dat een duidelijke rangorde wordt gecreëerd. Het systeem heeft als nadeel dat sommige hoge scores een overschatting kunnen zijn van de gemeten drijfveer en dus ook sommige lage scores een onderschatting, als in werkelijkheid de scores op de constructen niet ver van elkaar vandaan liggen. Daarom raden wij aan dit instrument vooral voor loopbaan- en ontwikkeltoepassingen in te zetten, en dan meer algemeen om een beeld van iemands motivatie te schetsen of voor het verkrijgen van inzicht in de sterkste en zwakste drijfveren. Er mogen geen belangrijke beslissingen worden genomen op de losse scores van het instrument, zoals afwijzing voor een functie.

Onderzoek uitgevoerd voor Q1000 Drijfveren Ipsatief

Relevant is nog te weten dat door het ipsatieve karakter van de vragenlijst sommige psychometrische kenmerken niet of lastig te bepalen zijn, waaronder de interne consistentie, een maat voor de betrouwbaarheid. Test-hertest-correlaties kunnen als een alternatieve indicatie voor de betrouwbaarheid worden gebruikt en deze waarden zijn voor Q1000 Drijfveren QDI goed te noemen. De correlatie tussen twee afnames van dezelfde persoon - met maximaal een jaar ertussen - ligt tussen .54 en .75 en is gemiddeld .65. Ter referentie: correlaties tussen .30 en .50 worden gemiddeld genoemd en boven .50 hoog. Verder zien we inhoudelijk goed te interpreteren verschillen tussen mannen en vrouwen, die ook gevonden worden voor de versie QDN: Mannen beoordelen zichzelf gemiddeld genomen hoger op de drijfveren Vernieuwing en Invloed, bij vrouwen geldt dat voor de drijfveren Waardering en Zingeving.

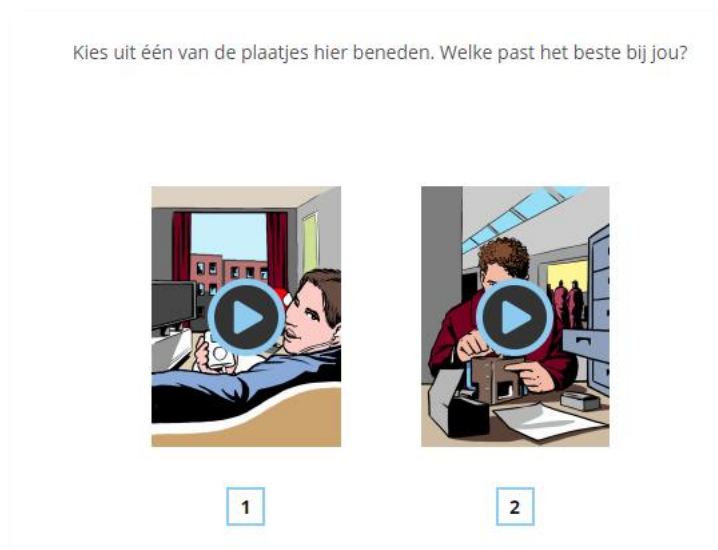


1.6.2 Q1000 Drijfveren Multimedia QDM

De multimedia-versie van Q1000 Drijfveren (QDM) is specifiek ontwikkeld voor de doelgroep personen /jongeren met leer- of ontwikkelingsproblematiek en/of afstand tot de arbeidsmarkt. Er is gekozen voor korte en eenvoudige vragen c.q. rapporten, met ondersteuning van beeld en geluid.

De vragen

De vragenlijst bestaat uit 36 vragen, waarin steeds per vraag twee filmpjes worden aangeboden. De filmpjes van alle negen drijfveren worden zo tegen elkaar afgezet.



Afbeelding 1.2 voorbeeldvraag Q1000 Drijfveren Multimedia QDM

De instructie is als volgt (verdeeld over 3 schermen):

“Werk je liever alleen of met anderen? Wil je graag veel geld verdienen of is het voor jou vooral belangrijk dat je anderen kunt helpen? Dit soort dingen noemen we drijfveren. Drijfveren zeggen iets over wat je prettig vindt, wat je wilt bereiken in je werk. Je krijgt steeds twee plaatjes te zien. Klik op "Play" om de uitleg van de drijfveer te horen. Als je ze allebei hebt gehoord, moet je een keuze maken. Kies het plaatje dat het best bij je past door erop te klikken. Er verschijnt dan een dikke rand om dat plaatje. Klik dan op "Volgende" voor de volgende twee plaatjes. Als je een plaatje al kent, hoeft je de uitleg niet meer af te spelen. Je kunt dan gewoon kiezen welk plaatje het best bij je past.”

De resultaten

In het rapport worden de twee sterkste en de twee minst sterke drijfveren beschreven. Ook wordt een overzicht gegeven van de scores op alle drijfveren, waarbij de scores verdeeld zijn in drie groepen: hoog-midden-laag. De drijfveren wijken qua aantal (9 in plaats van 12) en benaming wat af van de standaardset van Q1000 Drijfveren QDN, zodat ze beter te begrijpen en te interpreteren zijn voor de doelgroep. De drijfveren zijn:

- **Zelfstandigheid:** Je eigen keuzes willen maken.
- **Waardering:** Aardig gevonden willen worden en complimenten willen krijgen.
- **Uitdaging:** Spannende dingen willen doen.



- **Sociaal contact:** Goed contact met anderen willen hebben.
- **Leren:** Willen leren, steeds beter willen worden in de dingen die je doet.
- **Invloed:** Mee willen praten over belangrijke onderwerpen, meebeslissen.
- **Goede prestaties:** Alles netjes willen doen.
- **Duidelijkheid:** Willen weten wat je moet doen en wanneer het klaar moet zijn.
- **Beloning:** Veel geld willen verdienen.

Toepassingsgebieden en doelgroep

Doel bij de ontwikkeling was een drijfverenmeting mogelijk maken voor en bij met name jongeren met leer- of ontwikkelingsproblematiek, en/ of een afstand tot de arbeidsmarkt. Uitgangspunt daarbij was dat het materiaal eenvoudig te begrijpen moet zijn. Daarbij is uitgegaan van zo weinig mogelijk tekst en eenvoudig taalgebruik. Daarnaast is er voor gekozen het materiaal zo veel mogelijk visueel en auditief aan te bieden, om het zo helder en concreet mogelijk te maken voor de doelgroep. Het beoogde doel van het instrument is zelfinzicht, toe te passen bij loopbaan- en ontwikkelingsvraagstukken, of loopbaan- en ontwikkelingsbegeleiding door coaches, trainers, opleiders, doelgroep-specialisten.

Mogelijkheden en beperkingen

De vragenlijst is geschikt voor de beoogde doelgroep. De vragenlijst is zelfstandig in te vullen en ook de rapportage is zo opgezet dat hij door de doelgroep zelfstandig is te lezen en te begrijpen, maar we adviseren de mogelijkheid van uitleg of interpretatie door een gecertificeerd gebruiker erbij aan te bieden. Door het eenvoudige karakter is hij niet voor elke andere doelgroep in te zetten. Voor sommige kandidaten, vooral als zij qua leeftijd (30+) en qua opleidingsniveau afwijken van deze doelgroep (MBO-1), zullen de vragen waarschijnlijk minder goed aansluiten op hun belevingswereld en/of 'onder het niveau' gevonden worden. Ook zal het resultaat niet altijd passend zijn bij de specifieke vraagstelling voor deze groep. Voor HBO- en WO-opgeleiden achten wij de vragenlijst minder geschikt. Het is aan de gebruiker om te beoordelen of QDM passend is voor zijn of haar kandidaat in het licht van de vraagstelling.

1.7 COTAN-beoordeling Q1000 Drijfveren QDN

Q1000 Drijfveren QDN is positief beoordeeld door de COTAN. De COTAN is de Commissie Testaangelegenheden Nederland van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP). Beoordeeld zijn de Uitgangspunten bij de testconstructie, Kwaliteit van het testmateriaal en de handleiding, Normen, Betrouwbaarheid en Begripsvaliditeit en Criteriumvaliditeit.

Helaas staat de COTAN niet toe om de exacte beoordeling in publicaties, zoals deze handleiding, op te nemen. De beoordeling is op te vragen voor leden, via <https://www.cotandocumentatie.nl/>. Desgewenst kunnen we wel inzage geven. Neem hiervoor contact op met onze supportafdeling, via support.nl@assessio bloom.com. Ook de technische handleiding is via deze weg op te vragen. In paragraaf 3.3 is een korte toelichting op en samenvatting van het voor de beoordeling uitgevoerde onderzoek te vinden.



2. Resultaten Drijfveren QDN

2.1 Afname

2.1.1 Instructie

Q1000 Drijfveren QDN wordt via internet afgenomen. Alle benodigde informatie voor het maken van Q1000 Drijfveren QDN is te vinden in de instructieschermen. Persoonlijke instructie is in principe niet nodig, maar wordt wel vaak op prijs gesteld. Zie de bijlage voor tips voor begeleiding.

2.1.2 Planning en voorbereiding van de testafname

Voor het maken van Q1000 Drijfveren QDN bestaat geen tijdslimiet, maar ervaring leert dat het meestal 10-15 minuten in beslag zal nemen. Zoals bij iedere test of vragenlijst is het belangrijk dat kandidaten onder rustige omstandigheden kunnen werken. Als de kandidaat de vragenlijst bij jou op locatie maakt, kun je dus het beste zorgen voor een rustige testruimte. Wat betreft de praktische gang van zaken verwijzen we naar de gebruikershandleiding van de portal.

2.2 Scoring en normering

2.2.1 Items per schaal

Q1000 Drijfveren QDN wordt volledig geautomatiseerd gescoord en genormeerd. De items zijn voor iedereen hetzelfde qua inhoud, vorm en volgorde. Elke drijfveer wordt door een aantal items bevroegd, variërend van 5 tot 9 vragen per schaal voor Drijfveren QDN.

2.2.2 Scoring

Q1000 Drijfveren QDN kent aan elk antwoord een score toe: 1 voor 'nee!', 2 voor 'nee', 3 voor '?', 4 voor 'ja' en 5 voor 'ja!'. Bij het bepalen van de ruwe score (= niet-bewerkte score) die iemand voor een bepaalde drijfveer behaalt, worden de punten bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal vragen in de schaal. Dit geeft de ruwe schaalscore, die kan variëren tussen 1 en 5. De ruwe schaalscore geeft het gemiddeld gegeven antwoord op de schaal. Er wordt een klein gewicht meegegeven om het bepalen van de rangorde te vergemakkelijken. Dit gewicht is echter verwaarloosbaar klein (denk aan een grootte van enkele duizendsten) en is bepaald op grond van de gemiddelde populariteit van de drijfveer. Je kunt de scores vinden onder 'Details'.

2.2.3 Van ruwe score naar normscore

Normen worden gebruikt om de testresultaten van een persoon te kunnen vergelijken met de resultaten van anderen. Door de ruwe score af te zetten tegen een normgroep wordt duidelijk hoe de score zich verhoudt tot die van vergelijkbare andere personen. De normscore wordt bepaald door bij een representatieve groep mensen de test of vragenlijst af te nemen. Wanneer iemand dezelfde test of vragenlijst heeft ingevuld, kan zijn score worden vergeleken met de scores van deze groep. De normscore geeft aan of de score in verhouding met deze groep hoog of laag te noemen is. We gebruiken drie verschillende normscores: decielen, z-scores en categoriescores.



Je kunt kiezen uit een selectie- of een ontwikkelnormgroep als je de resultaten van een kandidaat met die van een normgroep wilt vergelijken. Kies de selectienormgroep als je de vragenlijst wilt inzetten bij iemand die solliciteert op een nieuwe functie. De ontwikkelnormgroep kun je gebruiken bij een persoon die de vragenlijst in het kader van zijn ontwikkeling of ten behoeve van een nieuwe stap in zijn loopbaan maakt. Voor de meeste drijfveren geldt dat kandidaten die in het kader van een selectieprocedure de vragenlijst maken hogere gemiddelden laten zien dan kandidaten die in het kader van een ontwikkeltraject de vragenlijst maken. De drijfveren Waardering en Materiële beloning vormen een uitzondering op deze algemene regel; hier zien we voor kandidaten in selectieprocedures gemiddeld genomen juist lagere waarden.

2.2.4 Decielen

Voor een snelle indicatie van de relatieve positie van een persoon (dus ten opzichte van anderen) zijn decielen goed te gebruiken omdat ze gemakkelijk te begrijpen en te interpreteren zijn. Voor decielen worden de scores van de personen uit de normgroep verdeeld over 10 groepen van 10%. De 10% laagste scores worden ingedeeld in deciel 1, de 10% daaropvolgende scores in deciel 2, enzovoort, tot de hoogste 10% van de scores, die ingedeeld worden in deciel 10.

Deciel	Percentage	Betekenis
10	10%	Zeer hoog
9	10%	Hoog
8	10%	Tamelijk hoog
7	10%	(Hoog) gemiddeld
6	10%	Gemiddeld
5	10%	Gemiddeld
4	10%	(Laag) gemiddeld
3	10%	Tamelijk laag
2	10%	Laag
1	10%	Zeer laag

Tabel 2.1: Betekenis van de decielen

Voorbeeld: Stel dat iemand een ruwe score van 2,5 heeft en wordt ingedeeld in deciel 2, dan wil dat zeggen dat 20% van de normgroep dezelfde score of een lagere score heeft behaald. Dus 80% behaalde een hogere score. Men kan de score van deze persoon laag noemen in vergelijking tot de normgroep.

Aan het gebruik van decielen kleeft echter ook een aantal nadelen. Het belangrijkste nadeel is dat decielen tot een verkeerde inschatting van de verschillen tussen scores kunnen leiden. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat wanneer een test wordt afgenomen, niet elke score even vaak voorkomt. De verdeling van de scores is doorgaans niet “uniform”, maar bij benadering “normaal”. Dat houdt onder andere in dat scores rond het gemiddelde veel vaker voorkomen dan de extremen (hele lage en heel hoge scores). Omdat deze verschillen worden genegeerd door de decielbepaling, kunnen verschillen tussen scores daardoor worden overschat wanneer ze rond het gemiddelde liggen, en juist worden onderschat wanneer ze aan



de uiteinden van de verdeling liggen. Het verschil tussen scores in de decielen 5 en 6 is kleiner dan het verschil tussen scores in de decielen 1 en 2.

2.2.5 Z-scores

Q1000 rekent intern met z-scores om de ruwe scores om te zetten naar een schaal met hetzelfde gemiddelde en spreiding. Z-scores zijn de meest nauwkeurige normscores. De indeling in categorieën alsook de twee sterkste en zwakste drijfveren van de kandidaat die in de rapportage vermeld worden, worden op basis van z-scores bepaald. Je kunt ze vinden onder 'Details'.

Voor het bepalen van z-scores wordt gebruik gemaakt van een tweetal statistische kenmerken van de scoreverdeling: het gemiddelde en de standaarddeviatie. Z-scores worden uitgedrukt in het aantal standaarddeviatie-eenheden dat de scores van het gemiddelde verwijderd liggen. Een z-score van -1 betekent dat de score één standaarddeviatie onder het gemiddelde ligt. In een standaard-normale verdeling is 16% van de scores gelijk aan of lager dan een Z-score van -1 . Dat betekent dus dat 84% van de scores hoger is. Deze score is dus laag in vergelijking met de normgroep.

2.2.6 Categorieën

Op basis van z-scores worden de scores in categorieën ingedeeld. In de rapportages over Q1000 Drijfveren wordt gebruik gemaakt van vier categorieën:

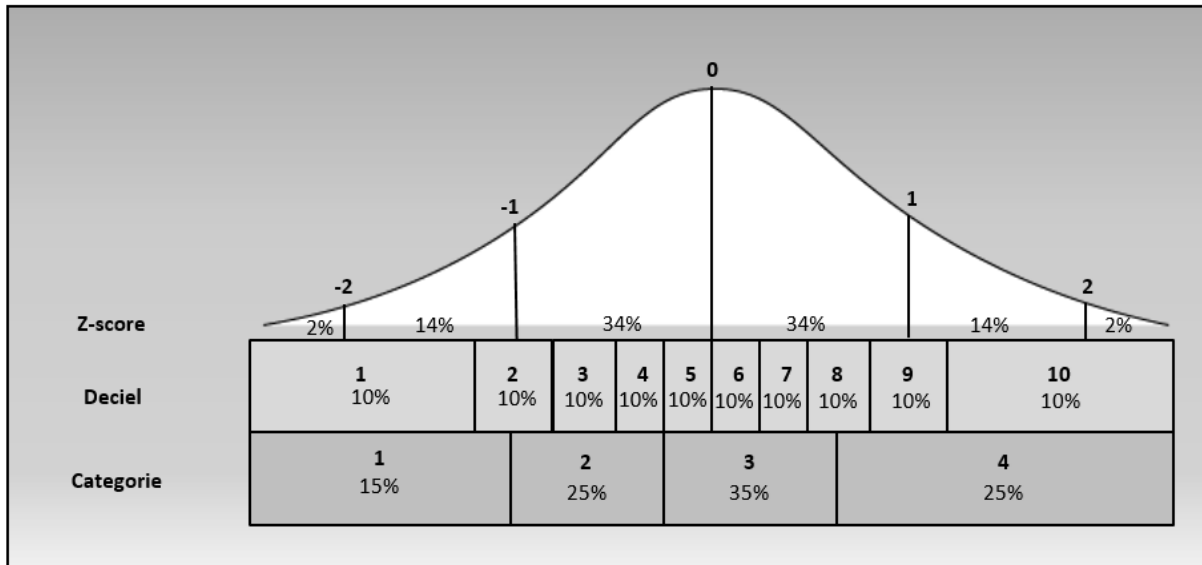
Score	Percentage	Van ... tot ...		Benaming
Score 1	15%	$\leq 15\%$	Laag	Minder sterk
Score 2	25%	15% - 40%	Benedengemiddeld	Redelijk
Score 3	35%	35% - 65%	Gemiddeld	Gemiddeld
Score 4	25%	65% - 85%	Hoog	Sterk

Tabel 2.2: betekenis van de categoriescores



2.2.7 Grafisch overzicht van de scores

In onderstaand figuur zie je de relatie tussen de standaardnormale verdeling en de drie normscores die in Q1000 gebruikt worden:



Figuur 2.1: Standaardnormale verdeling, z-scores, decielen en categorieën

3. Constructie en onderzoek

Het Q1000 Drijfverenmodel is samengesteld op basis van diverse theorieën van wetenschappers op het gebied van motieven en drijfveren, waaronder Bandura, 1986; Deci & Ryan, 1985; Kohn, 1998; Locke & Latham, 2002; Mc Clelland, 1961; Mc Clelland & Winter, 1969; Mc Clelland, 1985; Moor, 1993; Murray, 1938; Reiss, 2000; Winter, 1973; Vroom, 1967; Weiner, 1986; Zuckerman, 1979, 2006. Hieronder wordt een samenvatting gegeven van de theoretische achtergrond van het model en de drijfveren. Voor een uitvoerige beschrijving en een overzicht van alle referenties verwijzen we naar de technische handleiding. In de literatuurlijst van deze gebruikershandleiding zijn de belangrijkste referenties te vinden.

3.1 Theoretische achtergrond

Motivatie is al sinds de jaren dertig van de vorige eeuw een belangrijk onderzoeksgebied binnen de arbeids- en organisatiepsychologie. In elk geval sinds de Hawthorne studies (Mayo, 1949). In dit bekende onderzoek werden de effecten van de werkomgeving en werkomstandigheden op de productiviteit van de medewerkers onderzocht. Eén van de belangrijkste bevindingen van het onderzoek was dat medewerkers niet alleen werken om geld te verdienen, zoals de destijds toonaangevende school van het scientific management beweerde (Taylor, 1911).

Er wordt in de psychologie vaak onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie, zoals in de self determination theory van Deci & Ryan (1985). Gemotiveerd zijn betekent aangezet worden tot actie; letterlijk of figuurlijk in beweging komen om iets te doen. Een persoon die geen prikkel of inspiratie voelt om in actie te komen wordt dus gezien als ongemotiveerd, terwijl iemand die zich energiek en actief richt op een doel, beschouwd wordt als gemotiveerd. Iemand kan intrinsiek gemotiveerd zijn, wat inhoudt dat hij iets doet omdat het plezierig of interessant is. Als een persoon daarentegen vooral extrinsiek gemotiveerd wordt, zal hij gedrag vertonen omdat dit gedrag volgens hem leidt tot een bepaalde externe beloning, veelal materieel van aard. Intrinsieke en extrinsieke factoren zijn niet gemakkelijk van elkaar te scheiden. Zo zijn er mensen die vooral werken voor hun plezier, maar dat niet zouden doen wanneer zij hiermee niets zouden verdienen.

Uitgangspunt bij de constructie van Q1000 Drijfveren QDN was het opstellen van een drijfverenprofiel waarin aandacht wordt besteed aan zowel intrinsiek als extrinsiek motiverende factoren die mensen (aan)sturen in hun werkgedrag. De focus ligt op het bewuste gedeelte. Verondersteld wordt dat de meeste mensen zich bewust zijn van de beweegredenen die ten grondslag liggen aan hun gedrag en daarover vragen kunnen beantwoorden. De Q1000 Drijfveren zijn gebaseerd op verschillende (combinaties van) concepten die centraal staan in de psychologische literatuur over motivatie. Bij de keuze voor bepaalde drijfveren heeft uiteraard ook de praktische toepasbaarheid en de mate waarin deze aan werk gerelateerd zijn een rol gespeeld. In totaal zijn 13 drijfveren voor Q1000 Drijfveren QDN geoperationaliseerd. Meer over de onderliggende theoretische concepten is te vinden in de technische handleiding (van Bebber, Silvester en van Zoelen, 2011).



3.2 Basisdrijfveren

Om een breed overzicht te geven van alle drijfveren is ervoor gekozen ze in de rapportage te presenteren in clusters; basisdrijfveren. Deze clusters zijn groepen van drijfveren die verband houden met hetzelfde overkoepelende thema. Deze clustering is gebaseerd op literatuur over de samenhang en eigen onderzoek naar de correlaties tussen de schalen. Hierbij hebben we onder andere gekeken naar de indeling van McClelland (1985), Deci & Ryan (1985) en die van O*net.

McClelland verdeelde motivatoren in Achievement (Prestatie), Affiliation (Verbondenheid) en Power (Macht). De indeling vanuit de zelfdeterminatietheorie van Deci & Ryan is redelijk vergelijkbaar daarmee; zij benoemen Autonomie, Verbondenheid en Competentie als de drie psychologische behoeften die mensen moeten vervullen. O*net (The Occupational Information Network; een Amerikaans beroepenclassificatiesysteem) hanteert 6 clusters waarvan er waarvan er vier te maken hebben met motivatie; Prestatie, Onafhankelijkheid, Erkenning en Relaties.

Er zijn factoranalyses uitgevoerd voor QDN en QDI om de drijfveren te kunnen clusteren tot Basisdrijfveren. Om ze inhoudelijk te duiden, is een combinatie gemaakt van bovengenoemde indelingen. Competentie en Achievement zijn inhoudelijk vertaald naar de basisdrijfveer 'gericht op **Prestatie**'; Affiliation, Relaties en Verbondenheid naar de basisdrijfveer 'gericht op **Anderen**'; Erkenning en Macht naar 'Gericht op **Succes**' en Autonomie naar 'Gericht op **Onafhankelijkheid**'. **Invloed** is gezien de samenhang met de andere drijfveren geen op zichzelf staande Basisdrijfveer. De drijfveer hangt zowel samen met Succes als Onafhankelijkheid en ook deels met Prestatie. Maar de behoefte aan invloed is nauw gelieerd aan de interesse in leidinggevende- en managementfuncties; daarom is er toch voor gekozen deze drijfveer als Basisdrijfveer te benoemen. Zo is het gemakkelijk inzichtelijk of de drijfveren van de kandidaat aansluiten bij dit type functies. Zo kunnen de resultaten van QDN en QDI ook worden gebruikt voor de Vacaturezoekmachine 'Arbeidsmarktverkenner'.

Op de eerste pagina van de rapportage worden de scores op deze Basisdrijfveren weergegeven, zodat in één oogopslag te zien is welk van de vijf basisdrijfveren de kandidaat het meest en minst motiveert. Hieronder een overzicht van de basisdrijfveren en de drijfveren die daaronder vallen.

Basisdrijfveer (clusters)	Drijfveer
Gericht op Onafhankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie ▪ Vernieuwing
Gericht op Succes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aanzien ▪ Competitie ▪ Materiele beloning
Gericht op Prestatie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfectie ▪ Leren ▪ Carrière
Gericht op Invloed	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Invloed
Gericht op Anderen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Samenwerken ▪ Helpen ▪ Waardering ▪ Zingeving



Uitleg per basisdrijfveer:

Onafhankelijkheid: Gericht zijn op onafhankelijkheid betekent vrij en zelfstandig willen zijn, zowel in het bepalen van je doelen die je nastreeft als de manier waarop. Ook het vermogen om los te komen van vastomlijnde kaders, het nieuw en anders willen doen, is typerend voor deze groep drijfveren.

Succes: Gericht zijn op succes betekent dat je minder naar de inhoud kijkt, maar meer naar de vorm en het resultaat. Je hecht vooral aan je functie als middel om status, aanzien te en een goede beloning te krijgen, meer dan aan de inhoud van je werk. Of je zoekt succes door jezelf te meten met anderen en ernaar te streven de beste te zijn.

Prestatie: Gericht zijn op prestatie betekent dat je graag inhoudelijk bezig bent en zo goed mogelijke resultaten wilt bereiken, van hoge kwaliteit. Het betekent ook dat je werkplezier haalt uit het kunnen tonen van je vakmanschap. Mensen die gericht zijn op kwaliteit willen graag leren en zich professioneel en persoonlijk ontwikkelen.

Invloed: Als je gericht bent op invloed, wil je graag de richting en koers bepalen. Dat doe je graag voor jezelf, maar ook voor anderen. Bepalen wat er gebeurt, wanneer en op welke manier, daar richt je je op. Je hebt over heel veel aspecten een mening en zult die ook naar voren brengen. Je vindt het belangrijk om over zaken die impact hebben, mee te praten, mee te denken en betrokken te zijn bij de besluitvorming.

Anderen: Gericht zijn op anderen is de behoefte om bij een groep te horen en je verbonden te voelen met anderen. Dat houdt in dat je streeft naar prettige en harmonieuze relaties, zowel in je privéleven als op je werk. Graag met anderen samenwerken, maar ook zinvol bezig willen zijn en je willen inzetten voor een betere maatschappij horen hierbij. Net als graag gewaardeerd willen worden door anderen voor wat je doet en wie je bent.

3.3 Beschrijvingen van de drijfveren

Hieronder volgen de beschrijvingen, definities en twee voorbeelditems van elke drijfveer. De genoemde uitspraken zijn bedoeld ter illustratie van de items bij de drijfveer.

3.3.1 Aanzien

Het streven naar een positie die indruk maakt op anderen

De drijfveer Aanzien heeft een sterk extrinsieke component. Aanzien wordt per definitie bepaald door hoe men wordt gezien door anderen. De actie die een individu onderneemt hangt af van zijn verwachtingen wat het effect daarvan is op het beeld dat anderen van hem hebben of door de actie zullen krijgen. Ook het werkgedrag van iemand die hoog scoort op deze drijfveer wordt daarom bepaald door de betekenis die zijn omgeving toekent aan zijn werk. Iemand die hoog scoort op deze drijfveer kiest dus voor werkgedrag dat zijn status zal vergroten. Dat de organisatie promotiekansen biedt zal voor zo iemand bijzonder relevant zijn.

Voorbeelden van items van Aanzien:

- *Ik vind het belangrijk om een positie met aanzien te hebben*
- *Ik vind het belangrijk om te merken dat anderen tegen mij opkijken*



3.3.2 Autonomie

Zelf willen kunnen bepalen hoe je zaken aanpakt.

Mensen die gedreven worden door autonomie willen vrij kunnen kiezen wanneer en hoe ze hun werk uitvoeren. Ze willen geraadpleegd worden over zaken die een impact op hen hebben en hebben er een hekel aan als iemand anders de beslissingen voor hen neemt. Ze geven de voorkeur aan flexibiliteit in hun werk, zodat ze hun dag op de meest comfortabele manier kunnen indelen. Voorbeelden van items voor autonomie:

- *Ik vind het belangrijk om mijn eigen beslissingen te nemen op het werk*
- *Ik vind het belangrijk om op het werk een afwijkende mening te kunnen geven*

3.3.3 Carrière

Het streven naar de ideale loopbaan

Mensen die sterk gericht zijn op hun loopbaan zullen veel tijd en moeite steken in het opstellen van een carrièreplan dat past bij hun ambities en mogelijkheden. Deze mensen zullen er hard voor werken om hun ambities werkelijkheid te laten worden. De behoefte aan carrière heeft voor sommige mensen juist een intrinsieke betekenis en voor anderen een meer extrinsieke betekenis. Voor sommigen is het belangrijk om te kunnen laten zien dat men het 'heeft gemaakt' in het leven. In dit opzicht heeft deze drijfveer veel te maken met de drijfveer Aanzien. Anderen verbinden deze behoefte eerder met het streven het maximale uit zichzelf te halen, de behoefte om zichzelf te ontplooiën en te verwezenlijken. In dit opzicht is de drijfveer eerder als intrinsiek motiverend te beschouwen. Voorbeelden van items van Carrière:

- *Ik vind het belangrijk om het maximale uit mijn carrière te halen*
- *Ik zal altijd een functie kiezen die past bij mijn carrièreplanning*

3.3.4 Competitie

De wil om de beste te zijn en zoeken naar concurrentie met anderen

Mensen die competitief zijn ingesteld, hebben de behoefte zichzelf te bewijzen. Om anderen van hun kwaliteiten te overtuigen zullen zij voortdurend willen concurreren met anderen en proberen hun prestaties te overtreffen. Competitief ingestelde mensen willen de beste zijn, maar willen ook dat anderen hen zo zien. Een positief effect van competitie is dat het mogelijk is zowel de uitdager als de uitgedaagde kan aanzetten tot het leveren van prestaties waardoor de productiviteit van het team wordt verhoogd. Competitie kent een sterke extrinsieke component; immers het referentiepunt is buiten de eigen persoon gelegen. Bovendien zal winnen vaak leiden tot roem en waardering van anderen. Competitieve mensen gaan graag een uitdaging aan met anderen, streven naar het behalen van records en doen graag iets dat nog nooit door anderen gedaan is. Voorbeelden van items van Competitie:

- *Ik vind het belangrijk om de beste te zijn*
- *Ik zal altijd proberen anderen te overtreffen*

3.3.5 Helpen

De wil om anderen te helpen, te adviseren en ondersteunen

Het streven om anderen te helpen is gebaseerd op de wens om met andere mensen verbonden te raken. Voor mensen die graag helpen is de band met anderen erg belangrijk, zoals familie, vrienden en collega's. Ze bouwen graag harmonieuze relaties op, vinden het belang-



rijk om goed met anderen op te schieten. Ze vinden het prettig te zorgen voor anderen, anderen te beschermen. Zij vinden het plezierig om het gevoel te hebben nodig te zijn. Ze adviseren en ondersteunen graag, en hebben over het algemeen weinig moeite hun talent, ervaring en kennis te delen en anderen ervan te laten profiteren. Mensen hebben doorgaans behoefte aan gezelschap en interpersoonlijke relaties waarin affectie en zorg worden gegeven en ontvangen. Echter de mate waarin men deze behoefte heeft, varieert sterk van persoon tot persoon. Voorbeelden van items van Helpen:

- *Ik zal altijd voor anderen klaar staan*
- *Ik vind het belangrijk om anderen te steunen in hun werk*

3.3.6 Invloed

Het streven naar invloed en macht bij besluitvorming

Mensen die gedreven worden door het streven naar invloed willen graag de leiding nemen. Zij stellen zich hun eigen doelen en willen daarbij zoveel mogelijk zelf bepalen, hoe en door wie bepaalde taken en opdrachten moeten worden uitgevoerd. Ze voelen vaak een sterke behoefte om eindverantwoordelijk te zijn en willen daarom belangrijke besluiten zelfstandig kunnen nemen. Mensen verschillen in de mate waarin ze invloed willen uitoefenen op anderen. Iemand met een sterke behoefte aan macht vindt het zeer bevredigend om mensen te beïnvloeden en sterke emoties bij hen op te roepen, zoals verbazing, plezier, woede en angst. Zo iemand vindt het prettig om activiteiten en werkwijze voor anderen te bepalen. Ze zijn gevoelig voor politiek en zullen proberen hun macht te ontwikkelen en uit te breiden door allianties aan te gaan en controle te krijgen over budgetten, materialen, informatie en projecten. Ze streven naar functies met gezag en autoriteit. In een groep zijn deze mensen geneigd de leiding te nemen en het gedrag in de groep te organiseren. Voorbeelden van items van Invloed:

- *Ik vind het belangrijk om betrokken te worden bij belangrijke besluiten*
- *Ik vind het belangrijk om invloed op anderen uit te oefenen*

3.3.7 Leren

De wil om eigen talenten en kennis steeds verder te ontwikkelen

Mensen die hoog scoren op deze drijfveer hebben veel behoefte aan kennis, ze willen weten hoe iets werkt en welke factoren precies ten grondslag liggen aan beslissingen die worden genomen. Ze ontnemen veel plezier aan het gevoel van verbazing of bewondering dat zij ervaren wanneer zij nieuwe kennis opdoen. De behoefte om te leren heeft een sterke relatie met nieuwsgierigheid. Leren heeft betrekking op nieuwe kennis en ervaring opbouwen. De motor hierachter is nieuwsgierigheid; de behoefte om te onderzoeken, te ontdekken, te beseffen. Nieuwsgierige mensen luisteren aandachtig en observeren veel, zij stellen vragen en inspecteren. Zij zijn voortdurend gericht op het uitbreiden van hun kennis en ervaring. Voorbeelden van items van Leren:

- *Ik vind het belangrijk om continu mijn kennis en vaardigheden te vergroten*
- *Ik vind het belangrijk om in mijn werk veel te leren*



3.3.8 Materiële beloning

Het streven naar zo veel mogelijk materiële verdiensten

Deze drijfveer staat voor de behoefte aan welvaart. Mensen die hoog scoren op deze drijfveer streven naar een zo hoog mogelijk inkomen en aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden. Zij hechten veel waarde aan luxe en materieel bezit. Iemand die wordt gemotiveerd door materiële beloning, zal harder werken wanneer daar een grotere hoeveelheid salaris, een bonus of andere vorm van beloning tegenover staat. Materiële beloning als drijfveer kent echter wel beperkingen. Als de beloning na een paar keer wordt verminderd of ingetrokken, verliezen mensen ook een deel van hun motivatie voor de taak. Geld leidt de aandacht af van de waarde die de activiteit op zichzelf heeft, stelt het in een ander perspectief. Toch verschillen mensen van elkaar wat betreft de mate waarin zij bereid zijn zich sterker in te spannen naarmate de materiële beloning groter is. Voorbeelden van items van Materiële beloning:

- *Ik vind het belangrijk om mijn salaris ieder jaar sterk te zien toenemen*
- *Ik zal altijd kiezen voor de baan die het best betaalt*

3.3.9 Perfectie

Het streven naar hoge kwaliteit en foutloosheid

Mensen met een sterke behoefte aan perfectie willen alles foutloos en zo goed mogelijk doen. Ze streven standaard naar het optimum. Meestal kiezen dergelijke mensen voor een zorgvuldig doordachte en planmatige aanpak, om zo geen risico's te lopen op fouten. Hierdoor zijn ze veelal in staat problemen in een vroeg stadium te onderkennen en op te lossen. Mensen met een sterke behoefte aan perfectie zijn op hun plaats in situaties waar de kwaliteit van het werk voorop staat. Zij geven de voorkeur aan taken waarbij het succes afhangt van de eigen inspanning en vaardigheid. De eigen resources zijn namelijk het best in te schatten en te controleren. Zij houden niet van situaties waarin toeval een grote rol speelt. Perfectionisten hebben behoefte aan frequente en concrete feedback over hun prestaties, want ze zijn immers bereid hun beeld van perfectie aan te passen, 'te perfectioneren' als het ware. Het streven naar hoge kwaliteit en foutloosheid houdt verband met de behoefte aan controle. Mensen met een hoge score hebben vaak een sterke behoefte om zaken te organiseren, te ordenen en het streven naar netheid en overzicht. Voorbeelden van items:

- *Ik vind het belangrijk mijn werk foutloos af te leveren*
- *Ik zal altijd proberen om mijn eigen werk te verbeteren*

3.3.10 Samenwerken

Het streven naar samenwerking met anderen in een prettige sfeer

Mensen die streven naar een prettige samenwerking hebben veel behoefte aan een zowel constructief als plezierig contact met anderen tijdens hun werkuren. Ze vinden het prettig om aansluiting te vinden bij een groep. Zij denken samen meer te kunnen bereiken dan alleen. Aan de behoefte om samen te werken ligt de meer algemene menselijke behoefte aan gezelschap en verbondenheid ten grondslag. Iemand met een sterke behoefte aan samenwerking wil graag gezamenlijk prestaties leveren en vindt het juist goed als de kwaliteiten van alle leden van de groep (inclusief zichzelf) worden gebruikt om iets 'groots' te verwezenlijken. Voorbeelden van items van Samenwerken:

- *Ik vind dat je samen meer bereikt dan alleen*
- *Ik vind het belangrijk dat er op het werk een goede sfeer heerst*



3.3.11 Vernieuwing

Nieuwe dingen willen doen en buiten de kaders willen denken.

Vernieuwing draait om de behoefte om te vernieuwen, verbeteren en veranderen. Mensen die door vernieuwing worden gedreven, zoeken vaak naar nieuwe en afwisselende ervaringen. Ze volgen markttrends en raken enthousiast over nieuwe ontwikkelingen. Vaak zijn zij de eersten die nieuwe ideeën, werkmethoden of technologieën omarmen. Ze houden van experimenteren, anders-dan-anders denken en hebben vaak een optimistische blik: ze zullen bij beslissingen vaak meer gewicht toekennen aan kansen dan aan mogelijke tegenslagen. Hieronder enkele voorbeeldvragen:

- *Ik vind het belangrijk om te werken in een omgeving die mij inspireert.*
- *Ik vind het belangrijk om te werken in een omgeving waar mensen openstaan voor ideeën.*

3.3.12 Waardering

Het streven naar complimenten over inzet, prestaties en persoonlijke eigenschappen

Mensen met een behoefte aan waardering zijn op zoek naar acceptatie en goedkeuring. Ze willen graag dat collega's en leidinggevenden een positief beeld van hen hebben. De mate waarin mensen de behoefte hebben om door anderen gerespecteerd en gewaardeerd te worden, verschilt nogal. Sommige mensen ontlenen hun zelfwaardering met name aan een innerlijke standaard, zoals een religie of morele code, terwijl die van anderen sterk wordt bepaald door wat anderen van hen vinden. De tweede groep heeft veel behoefte aan formele (titel, beloningen) en informele erkenning (complimenten, applaus) van hun prestaties. Deze erkenning en goedkeuring wordt door hen vooral als waardevol ervaren wanneer deze afkomstig is van mensen waarvan zij de mening als waardevol beschouwen, zoals collega's uit het werkveld met een goede reputatie. Mensen die een sterke behoefte hebben aan waardering kunnen slecht tegen minachting en kritiek. Ze raken geïrriteerd wanneer zij het gevoel krijgen niet de credits voor hun werk krijgen die zij verdienen. Waardering is, net zoals materiële beloning, een duidelijk voorbeeld van een extrinsieke drijfveer. Voorbeelden van items:

- *Ik vind het belangrijk om te horen dat anderen tevreden zijn over mijn werk*
- *Ik vind het belangrijk om waardering van mijn leidinggevende te krijgen*

3.3.13 Zingeving

De behoefte om eigen (maatschappelijke) idealen te verwezenlijken

Mensen die gedreven worden door zingeving willen een bijdrage leveren aan de maatschappij; iets betekenen voor de samenleving. Daarbij laten ze zich leiden door hun persoonlijke normen en waarden en proberen deze idealen uit te dragen. Ze willen bijdragen aan en onderdeel zijn van een groter geheel en putten daar ook voldoening uit. Dit geldt ook voor de organisatie waar ze werkzaam zijn. In het verlengde hiervan geldt dat deze drijfveer een zeker verband heeft met altruïsme: anderen behulpzaam zijn zonder eigenbelang. Met anderen meeleven en zich betrokken voelen zijn belangrijke kenmerken van deze drijfveer. Het gaat om de behoefte de maatschappij te verbeteren, al dan niet zonder daarvoor voor zichzelf iets terug te verwachten. Voorbeelden van items van Zingeving:

- *Ik vind het belangrijk om met mijn werk een bijdrage te leveren aan de maatschappij*
- *Ik vind het belangrijk om bij te dragen aan het goed functioneren van de samenleving.*



3.4 Onderzoeksgegevens

Naar Q1000 Drijfveren QDN is veel onderzoek verricht. In deze paragraaf geven we een samenvatting van de belangrijkste onderzoeksresultaten. De resultaten hebben betrekking op drie belangrijke psychometrische kenmerken van een psychologische vragenlijst: normen, betrouwbaarheid en begripsvaliditeit. Zoals aangegeven zijn alle onderzoeksgegevens over Q1000 Drijfveren te vinden in het document Q1000 Drijfveren: Constructie en verantwoording. Dit is een technische handleiding die complete informatie over de achtergronden en testtechnische gegevens van het instrument geeft. Uitvoerig wordt ingegaan op het achterliggende drijfverenmodel, schaalkenmerken, normering, betrouwbaarheid en validiteit. Zowel deze gebruikershandleiding als de technische handleiding zijn in december 2011 aangeboden aan de COTAN (Commissie Testaangelegenheden Nederland) en positief beoordeeld.

3.4.1 Normen

De normgroepen van Q1000 Drijfveren QDN zijn gebaseerd op gegevens die met de vragenlijst verzameld zijn. De gegevens zijn afkomstig van een groot aantal klanten van Assessio Bloom. Bij het samenstellen van de norm is rekening gehouden met de verdeling van bepaalde demografische kenmerken binnen de Nederlandse beroepsbevolking (zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en bedrijfstak) (CBS, 2024). Door middel van steekproeftrekking en weging zijn de normsteekproeven zo opgebouwd dat ze de verdeling volgen van demografische kenmerken binnen de Nederlandse beroepsbevolking. De normgroepen worden regelmatig geactualiseerd. De omvang van de normgroepen overtreft ruimschoots de eisen die de COTAN stelt (namelijk 3854 voor de selectienormgroep en 986 voor de niet-selectienormgroep).

3.4.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een test of vragenlijst is één van de belangrijkste psychometrische kenmerken. In statistische zin betekent betrouwbaarheid, dat wanneer een meting meerdere malen gedaan wordt, er weinig verschil is tussen de gemeten waarden. Er komt steeds min of meer dezelfde uitslag uit. Wanneer de gemeten waarden een grote toevalscomponent (errorvariantie) bevatten, zullen de waarden meer van elkaar verschillen en is de betrouwbaarheid van de meting gering.

Betrouwbaarheid wordt door middel van een correlatiecoëfficiënt uitgedrukt; dit is een getal tussen de 0 en 1. Dit getal geeft inzicht in de mate waarin een meting onafhankelijk is van het toeval. Hoe dichter de betrouwbaarheidscoëfficiënt bij de 1 ligt, hoe nauwkeuriger de meting is. De Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN) beoordeelt psychodiagnostische instrumenten onder andere aan de hand van de betrouwbaarheid. De COTAN stelt dat een test of vragenlijst een betrouwbaarheid van minstens .70 moet hebben om daar “minder belangrijke beslissingen”, zoals in het kader van loopbaanadvisering, op te mogen baseren. “Belangrijke beslissingen” zijn daarentegen beslissingen waarop niet of nauwelijks op de korte termijn kan worden teruggekomen, die door anderen over de geteste persoon worden genomen en die een grote impact hebben op diens toekomst (Evers, Lucassen, Meijer & Sijtsma, 2009). Selectiebeslissingen zijn daar een voorbeeld van, en dan eist de COTAN een betrouwbaarheid van minstens .80, maar zoals gezegd, is Q1000 Drijfveren



daar niet voor bedoeld, al kan de vragenlijst in een selectieprocedure wel een aanvullende rol spelen. Hieronder vind je de betrouwbaarheden, uitgedrukt in Cronbach's alpha coëfficiënt, voor de twee normgroepen.

Drijfveer	Selectie	Ontwikkel	Drijfveer	Selectie	Ontwikkel
Aanzien	.81	.85	Materiële beloning	.82	.83
Carrière	.81	.83	Perfectie	.82	.83
Competitie	.82	.85	Samenwerken	.71	.76
Helpen	.79	.78	Vernieuwing	.78	.85
Invloed	.80	.85	Waardering	.80	.85
Leren	.80	.81	Zingeving	.88	.88
			Autonomie	.81	.82

Tabel 3.1 Betrouwbaarheden Q1000 drijfveren QDN (2025)

De betrouwbaarheden zijn voor beide normgroepen als voldoende tot goed te beschouwen. Zoals gezegd, voldoet een betrouwbaarheid van .70 voor het gebruiksdoel van dit instrument. Voor de ontwikkelnormgroep geldt dat 11 van de 13 betrouwbaarheden gelijk of hoger zijn dan .80. Voor de selectienormgroep geldt dat de betrouwbaarheden van 10 van de 13 drijfveren gelijk zijn aan of boven de .80 liggen. De drijfveren Helpen (.79), Samenwerken (.71) en Vernieuwing (.78) worden iets minder nauwkeurig, maar nog steeds voldoende nauwkeurig in kaart gebracht.

3.4.3 Begripsvaliditeit: betekenis van de schalen

Een vragenlijst of test moet niet alleen betrouwbaar zijn, maar moet ook daadwerkelijk de begrippen meten die deze beoogt te meten. We hebben het dan over de begripsvaliditeit van een vragenlijst. De begripsvaliditeit van Q1000 Drijfveren QDN is op verschillende wijzen onderzocht. Qua interne structuur blijkt dat de drijfveren daadwerkelijk unidimensionele constructen meten. Verder blijkt dat de items van Q1000 Drijfveren QDN zowel ten opzichte van sekse als leeftijd behoorlijk meetinvariant zijn. Dit betekent dat kandidaten op grond van geslacht of leeftijd niet benadeeld worden bij het beantwoorden van de vragen. Anders gezegd: er worden geen sekse- of leeftijdsverschillen mede in kaart gebracht door de schaalcores. Aan de scores op de 13 drijfveren blijken twee factoren ten grondslag te liggen die de mate weerspiegelen waarin de drijfveren meer intrinsiek en/of extrinsiek van aard zijn.

Voorts zijn er duidelijke aanwijzingen gevonden voor zowel convergente als divergente inhoudsvaliditeit van de twaalf drijfveren. Voor iedere drijfveer geldt dat de items die gebruikt worden om de betreffende drijfveer in kaart te brengen, hoger correleren met de eigen schaalrest (de somscore berekend op basis van de overige items behorende tot de drijfveer) dan met de overige 12 schaalcores. Kort samengevat betekent dit dat niet meerdere keren (onnodig) hetzelfde construct in kaart gebracht wordt. Verder blijken drijfveren zodanig te correleren met persoonlijkheidseigenschappen, berekend op basis van Q1000 Persoonlijkheid QPN, als men op basis van wetenschappelijke literatuur en/of common sense had mogen verwachten. Dit zijn duidelijke aanwijzingen voor de convergente validiteit van de vragenlijst.



3.5 Drijfveren in de praktijk

3.5.1 Drijfveren en motivatie

De termen drijfveren en motivatie worden vaak door elkaar gebruikt. Het is echter zinvol om bij het onderscheid stil te staan. Zo worden drijfveren omschreven als telkens terugkerende gedachten over een doel dat iemand wil bereiken. Dergelijke gedachten geven het gedrag richting en energie. Daarmee gaan drijfveren een slag 'dieper' dan motivatie. Iemands motivatie is meestal afhankelijk van de situatie, maar van drijfveren wordt verondersteld dat deze stabiel zijn en in verschillende situaties over langere tijd voor iemand gelden. Zo zal een persoon met een sterke behoefte aan competitie het leuk vinden om zijn werkzaamheden op te vatten als een wedstrijdje. Hij is dan ook goed op zijn plek in een organisatie of een afdeling met een competitieve sfeer of waar bijvoorbeeld targets gesteld worden.

3.5.2 Drijfveren en persoonlijkheidseigenschappen

In combinatie met Q1000 Persoonlijkheid krijg je een completer beeld van wat een kandidaat typeert. De resultaten kunnen worden gebruikt om het gedrag van iemand scherper te voorspellen of nader te verklaren. Gedrag wordt immers zowel door 'het kunnen' als 'het willen' bepaald. Het is dus aan te raden om naast drijfveren ook de persoonlijkheidseigenschappen van een persoon in kaart te brengen. Van zowel drijfveren als persoonlijkheidseigenschappen wordt verondersteld dat deze stabiel zijn en in verschillende situaties over langere tijd voor iemand gelden. Vaak zul je zien dat drijfveren in het verlengde liggen van iemands kwaliteiten. Een extravert en vriendelijk persoon zal bijvoorbeeld veelal gemotiveerd worden door met anderen samen te werken en hen te helpen. Ook zul je in de praktijk regelmatig tegenkomen dat perfectionisme een sterke drijfveer van een zorgvuldig persoon is.

3.5.3 Interpretatie van de resultaten

Om de resultaten van Q1000 Drijfveren QDN te kunnen interpreteren, raden we je aan goed kennis te nemen van de betekenis van de verschillende drijfveren. Daarnaast kan het prettig zijn om te zoeken naar een verband tussen de drijfveren die bij een kandidaat als hoog of laag naar voren komen. Voor de interpretatie kan het goed helpen om naar de basisdrijfveren te kijken, om te zien hoe de scores zijn verdeeld. Welke basisdrijfveren scoren hoog en laag? En welke onderliggende drijfveren? Liggen ze in lijn met elkaar? Wat valt op? Soms kan het ook helpen om te kijken of de motivatie meer intrinsiek of extrinsiek is gericht, zie de volgende alinea.

3.5.4 Intrinsieke en extrinsieke motivatie

Bij *intrinsieke motivatie* gaat het om mensen die vanuit zichzelf werken, handelen zonder tussenkomst van andere personen en factoren en van binnenuit geprikkeld worden tot handelen. Voorbeelden van intrinsieke drijfveren zijn Zingeving, Autonomie en Perfectie.

Bij *extrinsieke motivatie* gaat het om mensen die werken omdat ze door iets buiten hen zelf worden aangezet. De bron van handelen is dus gelegen in factoren die buiten de persoon liggen en mensen worden van buitenaf geprikkeld. Voorbeelden van extrinsieke drijfveren zijn Aan zien, Carrière, Competitie, Materiële beloning en Waardering.



3.6 Tot besluit

Het bestuderen van deze gebruikershandleiding en het doorlopen van de certificering Verantwoord Testgebruik legt de basis voor het gebruik van Q1000 Drijfveren. Het verdient aanbeveling om afname, interpretatie en rapportage de eerste keren onder leiding van een ervaren testgebruiker te doen. Hetzelfde geldt voor het voeren van een terugkoppelingsgesprek met een kandidaat.

Wanneer je vragen hebt over het gebruik of de interpretatie van Q1000 Drijfveren of onze andere instrumenten, kun je aanvullende informatie vinden op het platform. Je kunt er achtergrondinformatie vinden zoals instructiefilmpjes, handleidingen en factsheets. Verder kun je ook altijd een beroep doen op onze supportafdeling (email: support.nl@assessiobloom.com of bel 088-1004777).

Veel succes met Q1000 Drijfveren!



4. Literatuur

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bebber, J. van, Silvester, J, Zoelen, L. van (2011). Constructie en verantwoording van Q1000 Drijfveren. Intern document. Woerden: Meurs HRM. (nu Assessio Bloom te Amsterdam).

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Evers, A., Lucassen, W., Meijer, R., & Sijtsma, K. (2009). *Cotan Beoordelingssysteem voor de kwaliteit van tests*. Amsterdam: Commissie Testaangelegenheden Nederland van het Nederlands Instituut van Psychologen.

Hofstee, K. W. (1999). *Principes van beoordeling*. Lisse: Swets & Zeitlinger.

Kohn, A. (1998). Challenging Behaviorist Dogma: Myths About Money and Motivation. *Compensation and Benefits Review* (3), 35-39.

Kushel, G. (1994). *Reaching the Peak Performance Zone: How to Motivate Yourself and Others to Excel*. New York: Amacom.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal-setting and task motivation: A 35 year odyssey. *American Psychologist* (57), 705-717.

Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the Western Electric Company, The Social Problems of an Industrial Civilisation*. New York: Routledge.

Mc Clelland, D. C., & Winter, D. G. (1969). *Motivating Economic Achievement: Accelerating Economic Development Through Psychological Training*. New York: Free Press.

Mc Clelland, D. (1985). *Human Motivation*. Glenview, Illinois: Scott Foresman & Co.

Mc Clelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton: van Nostrand Reinhold.

Moor, W. d. (1993). *Arbeidsmotivatie als management-instrument*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.

Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.

Vroom, V.H. (1967). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Weiner, B. (1986). An attributional theory of motivation and emotion. New York: Springer

Winter, D.G. (1973) *The power motive*. New York: Free Press.

Zuckerman, M. (2006). *Sensation Seeking and Risky Behavior*. Washington, DC: American Psychological Association.

Zuckerman, M. (1979). *Sensation seeking: Beyond the optimal level of arousal*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.



Bijlage 1: Tips begeleiding kandidaten

Begeleiding en ondersteuning bij de testafname

Om de vragenlijst te maken, is een computer met internetverbinding nodig. De kandidaat kan de vragenlijst thuis, zonder toezicht maken. Indien gewenst kan dat natuurlijk ook onder jouw begeleiding of die van een testassistent. De vragenlijst start met een korte en heldere instructie en wijst zich vanzelf. Meld bij thuisafname altijd even dat de kandidaat jou kan benaderen bij vragen of problemen. Hieronder vind je enkele tips en adviezen voor de begeleiding.

Maatregelen die een dyslectische kandidaat kunnen helpen

Lezen is voor dyslectici vaak inspannend. Soms helpt het als de vragen op een groot scherm worden vertoond, dat leest prettiger en meer ontspannen. Daarnaast is het mogelijk om tussen elk testonderdeel te pauzeren; als de kandidaat tussendoor even behoefte heeft om uit te blazen, is dit prima.

Uitleg over het maken van Q1000 Drijfveren

Mocht het gewenst zijn de instructie mondeling te geven, dan kun je het volgende zeggen:

De vragenlijst bestaat uit 100 vragen die gaan over wat je motiveert in het werk. Je kunt uit vijf antwoorden kiezen om aan te geven wat het meest op jou van toepassing is. Daarbij gaat het om:

- Nee!* = Niet of nauwelijks van toepassing;
- Nee* = Weinig van toepassing;
- ?* = Matig van toepassing;
- Ja* = Grotendeels van toepassing;
- Ja!* = Helemaal van toepassing”.

Q1000 Drijfveren kent geen tijdslimiet. Hoewel je er dus net zolang over kunt doen als je zelf wilt, adviseren we meteen voor het antwoord te kiezen dat in je opkomt. Vaak is het moeilijker een vraag te beantwoorden naarmate je langer erover nadenkt. Het gaat in de vragenlijst niet om “goede” of “foute” antwoorden, maar om jouw persoonlijke voorkeuren.

Uitleg aan de kandidaat met vragen over de beantwoording

Wanneer een kandidaat meer uitleg nodig heeft, kun je het volgende zeggen: *Bij het maken kun je jezelf telkens de vraag stellen in hoeverre je in de betreffende uitspraak herkent. Daarbij wordt aangeraden om terug te denken aan eerdere werksituaties. Recente ervaringen hebben daarbij de voorkeur. Iets wat je in een ver verleden heel motiverend vond, kan immers nu veel minder motiverend zijn.* Wanneer de kandidaat niet over werkervaring blijkt te beschikken, kun je het volgende aangeven: *Probeer terug te denken aan situaties die op werk lijken. Bijvoorbeeld aan de rolverdeling bij teamsport, de taakverdeling in een studiegroep, het vormgeven en plannen van een uitje of het opzetten van een project.*

Technische problemen bij het maken van Q1000 Drijfveren:



Wanneer door een storing de internetverbinding is verbroken, kan de kandidaat weer opnieuw starten. De vragenlijst gaat gewoon verder na de laatst beantwoorde vraag. Alle eerder gegeven antwoorden zijn bewaard gebleven. Blijft de storing optreden, dan kan de vragenlijst het best op een andere computer of andere locatie worden vervolgd.



Bijlage 2: Casussen Drijfveren

Casus 1: Aanknopingspunten loopbaantraject mw. A

Mevrouw A werkt al jaren bij een zakelijke dienstverlener. Ze heeft het idee dat haar huidige functie niet goed meer bij haar talenten en wensen aansluit. Ze zou dus graag een andere baan willen, maar heeft geen goed beeld van wat er bij haar zou passen. Om tot een volgende stap te komen volgt ze een loopbaantraject bestaande uit meerdere gesprekken met een loopbaanbegeleider en maakt ze diverse tests, vragenlijsten en opdrachten. Zo heeft ze ook Q1000 Drijfveren QDN gemaakt.

In vergelijking met de **ontwikkelnormgroep** zijn haar scores als volgt:

Drijfveer	1	2	3	4
Competitie		●		
Aanzien			●	
Materiële beloning			●	
Invloed				●
Carrière			●	
Vernieuwing			●	
Waardering			●	
Zingeving		●		
Leren			●	
Samenwerken			●	
Perfectie		●		
Helpen			●	
Autonomie			●	

Tabel B1: Scores van mevrouw A op Q1000 DrijfverenQDN, norm ontwikkel
1=minder sterk, 2=redelijk, 3=gemiddeld, 4=sterk.

De drijfveren **Competitie**, **Zingeving** en **Perfectie** komen als matig naar voren. De drijfveer **Invloed** komt als sterk naar voren. Dit levert de loopbaanbegeleider een aantal aanknopingspunten op. Bijvoorbeeld dat mevrouw A minder dan anderen gedreven lijkt te worden door de behoefte met anderen te concurreren. Ook lijkt ze in vergelijking met anderen minder gemotiveerd te zijn goed en foutloos werk te leveren of door middel van haar werk een maatschappelijk relevante bijdrage te leveren. Daarentegen wil ze wel graag verantwoordelijkheid dragen, de leiding nemen, de vrijheid hebben om haar werk te organiseren zoals ze dat zelf graag wil en invloed op de besluitvorming uitoefenen.

Dit levert een eerste indicatie van een mogelijke ontwikkelstap voor mevrouw A op. Bijvoorbeeld na te denken over projectmanagement of meer algemeen, het vervullen van een leidinggevende functie. Haar loopbaanbegeleider denkt na over loopbaanopdrachten die hij haar zou kunnen geven om die interesse verder te onderzoeken. Bijvoorbeeld door het gesprek te zoeken met iemand uit haar netwerk die ervaring heeft met leidinggeven en die mevrouw A ook wat langer kent. De loopbaanbegeleider wil de resultaten met mevrouw A bespreken en op deze wijze zijn aannames en hypothesen toetsen. Mede op basis daarvan wil hij de vervolgstappen in het loopbaantraject bepalen.



Casus 2: Hoe de resultaten van de heer B te interpreteren?

De heer B solliciteert naar een adviesfunctie bij een commerciële organisatie. Hij heeft Drijfveren QDN in het kader van zijn sollicitatie ingevuld. Zijn scores vergeleken met de selectienorm, zijn:

Drijfveer	1	2	3	4
Competitie		●		
Aanzien			●	
Materiële beloning			●	
Invloed			●	
Carrière			●	
Vernieuwing			●	
Waardering			●	
Zingeving				●
Leren				●
Samenwerken			●	
Perfectie				●
Helpen			●	
Autonomie			●	

Tabel B2: Scores van de heer D op Q1000 Drijfveren, norm selectie
1=minder sterk, 2=redelijk, 3=gemiddeld, 4=sterk.

De uitslagen laten zien dat hij een sterke behoefte heeft zich in te zetten voor zijn idealen; **Zingeving** komt als één van zijn sterkste drijfveren naar voren. **Competitie** is zijn minst sterke drijfveer. Dit roept bij de HR-adviseur de vraag op of hij zich wel thuis zal voelen in een commerciële omgeving waarin collega's op een competitieve wijze met elkaar omgaan. Daarnaast komen **Leren** en **Perfectie** als sterke drijfveren van de heer B naar voren. Deze hebben beide met beheersing te maken: de behoefte om dingen te begrijpen en vat te krijgen op de inhoud. Ook dit roept bij de HR-adviseur de vraag op in hoeverre de organisatie en de functie bij de heer B passen. Bij advieswerk in een commerciële setting zijn flexibiliteit, snelheid en improvisatievermogen vaak van belang; zou dit niet met zijn sterkere drijfveren botsen?

HR-adviseur besluit de vragen die hij heeft in een telefoongesprek met de kandidaat te bespreken voor hij de heer B uitnodigt voor een gesprek. In het telefoongesprek blijft dat de heer B al jarenlang vrijwilligerswerk bij Amnesty International doet. Hoewel hij dat uitermate belangrijk en zinvol werk vindt, is het niet zijn ambitie om een betaalde baan in deze sector te vinden. Hij wil juist een baan als adviseur omdat hij denkt dat hij dan veel zal leren om de inhoud goed bij klanten te kunnen overbrengen. Competitie is inderdaad geen drijfveer voor hem, maar hij heeft geen bezwaar tegen een competitieve omgeving, hij verwacht dat dat hem zal stimuleren zijn werk zo goed mogelijk uit te voeren en het hem gezien zijn perfectionisme zal stimuleren het beste in hemzelf naar boven te brengen. Daarbij realiseert hij zich dat hij wel eens tegen de valkuil aan zou kunnen lopen om alles net te precies en te perfect te willen doen. Hij geeft echter aan dat hij zich hiervan sterk bewust is. Kwaliteit leveren in



het werk blijft echter belangrijk voor hem. De HR-adviseur besluit op basis van deze antwoorden en de overtuigende wijze waarop hij deze geeft, de heer B alsnog uit te nodigen voor het interview.



Bijlage 3: Definitiekaarten

Q1000 Drijfveren: Normatief (QDN) en Ipsatief (QDI)	
Drijfveren	Definitie
Aan zien	Streven naar een positie die indruk maakt op anderen.
Autonomie	Zelf willen kunnen bepalen hoe je zaken aanpakt.
Carrière	Het maximale uit je loopbaan willen halen.
Competitie	De beste willen zijn en willen concurreren met anderen.
Helpen	Anderen willen helpen, adviseren en ondersteunen.
Invloed	Streven naar invloed en macht bij besluitvorming.
Leren	Je talenten en kennis steeds verder willen ontwikkelen.
Materiële beloning	Streven naar zo veel mogelijk materiële verdiensten.
Perfectie	Streven naar hoge kwaliteit en foutloosheid.
Samenwerken	Streven naar samenwerking met anderen in een prettige sfeer.
Vernieuwing	Nieuwe dingen willen doen en buiten de kaders willen denken.
Waardering	Gedreven worden door complimenten over inzet, prestaties en persoonlijke eigenschappen.
Zingeving	Eigen (maatschappelijke) idealen willen verwezenlijken.

Q1000 Drijfveren: Multimedia (QDM)	
Drijfveren	Definitie
Beloning	Veel geld willen verdienen.
Duidelijkheid	Willen weten wat je moet doen en wanneer het klaar moet zijn.
Invloed	Mee willen praten over belangrijke onderwerpen, meebeslissen.
Goede prestaties	Alles netjes willen doen.
Leren	Willen leren, steeds beter willen worden in de dingen die je doet.
Sociaal contact	Goed contact met anderen willen hebben.
Uitdaging	Spannende dingen willen doen.
Waardering	Aardig gevonden willen worden en complimenten willen krijgen.
Zelfstandigheid	Je eigen keuzes willen maken.

