

Anderen over *De kracht van motivatie*

Yvonne van Sark, mede-eigenaar Youngworks en coauteur van de boeken *Puberbrein Binnenstebuiten*, *Motivatie Binnenstebuiten* en *Talent Binnenstebuiten*:

‘Wat brengt jou in beweging? Wat motiveert je? Anton Philips en Annemiek van Kessel laten zien hoe je het antwoord op die vraag kunt vinden, waardoor je de rode draad gaat zien in alles wat je doet. Het bijzondere van hun aanpak is dat het heel praktisch is, met concrete opdrachten en een gedegen systematiek waardoor mensen beter gaan nadenken over wat ze nu eigenlijk willen. Met dit boek kunnen we jongeren én hun coaches en begeleiders enorm helpen!’

Herman Wijffels, Hoogleraar ‘duurzaamheid en maatschappelijke verandering’ aan de universiteit van Utrecht:

‘Nu de beroepsbevolking veel beter is opgeleid dan vroeger worden de capaciteiten en talenten van veel Nederlanders vaak voor niet meer dan de helft gebruikt. Dit boek biedt een leidraad voor zowel ieder individu als ook voor leidinggevendenden in organisaties om een antwoord te kunnen geven op deze situatie. Kern ervan is dat mensen hun specifieke mogelijkheden enerzijds en organisaties en functies anderzijds, beter op elkaar laten aansluiten. Medewerkers kunnen, door uit te gaan van hun talenten en competenties en onder omstandigheden waarin die het beste ontplooid kunnen worden, streven naar een werkelijk passende functie. Managers en personeelsfunctionarissen kunnen de juiste persoon op de juiste functie plaatsen door rekening te houden met de motivatie en talenten van sollicitanten en van mensen die van binnen de organisatie voor promotie in aanmerking komen. Scholieren en studenten kunnen een beroepsrichting kiezen die aansluit op hun motivatie en aanleg, en de opleiding kiezen die ze daarvoor nodig hebben. Daarom juich ik de verschijning van dit boek toe.’

Prof.dr. René S. Kahn, Universitair Medisch Centrum, Utrecht:

‘Gelardeerd met interessante en goed beschreven voorbeelden uit de praktijk, met name van Anton Philips toen hij nog bij Philips werkte, geeft dit boek een fantastisch inzicht in wat ons motiveert. Ook maken de schrijvers duidelijk hoe makkelijk het is om werk te vinden dat goed bij ons past; en dan vinden we het vanzelf leuk om te doen! Een praktisch boek waar u echt iets aan heeft. En het leest nog lekker ook.’

Prof.dr. Rob H.W. Vinke, Nijenrode Business Universiteit:

‘In de praktijk van alledag wordt motivatie gezien als cruciaal, als de kern van al het menselijk handelen. Vervolgens wordt het afgedaan als een onnavolgbaar fenomeen en een mistige mythe. Met die gedachte kun je maar beter van motivatie afblijven. Niets is echter minder waar. Anton Philips en Annemiek van Kessel laten in *De kracht van motivatie* juist zien dat je individuele motivatie systematisch kunt analyseren en dat je daarmee het stuur stevig in handen krijgt om je ideale loopbaan te ontdekken. Zo haal je meer kracht uit je loopbaan en meer waarde uit je leven en voeg je meer waarde aan het leven van anderen toe. Motivatie is de kern, *De kracht van motivatie* de bron van inspiratie en handelen.’

Dick Mecklenfeld, directeur Hot ITem, specialist in Performance Improvement:

‘De kracht van dit boek is dat het uitgaat van positieve (werk)ervaringen. Wat heb je met succes en plezier gedaan, wat gaf je voldoening en wat past écht bij jou. Voor performanceverbetering (zowel op persoonlijk als op organisatieniveau) is het cruciaal om de juiste persoon op de juiste plek te hebben. Ik zie te vaak dat mensen maar doormodderen zonder dat ze zich ervan bewust zijn waarom het niet lekker loopt. Met behulp van de door Anton Philips naar Nederland gehaalde methode, kom je op analytische wijze tot verrassende inzichten en is het mogelijk om, soms met kleine aanpassingen, je persoonlijke situatie direct te verbeteren. Daarmee is dit boek voor een heel brede doelgroep, van scholier tot topmanager, een zeer praktische leidraad om het maximale uit jezelf te halen.’

Jeroen van der Veer, ex-CEO Shell Group:

‘Motivatie is hernieuwbare brandstof voor de geest en het lijf. Anton Philips geeft daar een goed en boeiend inzicht in! Het boek motiveert u: het leest als een *pageturner*.’

Paul Rullmann, voorzitter van Stichting SURF en van het bestuur van ROC Nova College:

‘Gemotiveerde mensen werken harder, geconcentreerder, gedisciplineerder en met meer plezier. Hoe eerder je weet wat je beweegt, des te beter ben je in staat je ten volle te ontplooien. Dit boek helpt bij dat zelfonderzoek. Het is nuttig voor iedereen en zeker voor jonge mensen die voor belangrijke keuzes in hun leven staan, zoals: welke studie ga ik doen, wat wil ik worden, waar word ik gelukkig van?’

Harry Hendriks, was Head of Philips Global Government & Public Affairs en tot 2012 CEO van Philips Benelux:

‘De huidige tijd vraagt om een structureel andere aanpak van veel zaken, waartegen meestal weerstand ontstaat. In een organisatie zijn veranderingen pas succesvol, als medewerkers daadwerkelijk de noodzaak daartoe begrijpen, beter nog: mede zelf de richting daarvoor aangeven. Betrokken medewerkers zijn gelukkiger en productiever en het lijkt geen enkele twijfel dat het sturen op motivatie een kritische succesfactor is. Dit boek biedt daartoe een prachtig perspectief en laat zien, dat succes geen gevolg is van het managen van getallen maar van mensen, die het beste uit zichzelf weten te halen.’

Jaap Smit, voorzitter CNV 2010-2014:

‘Plezier in werk is voor CNV een belangrijk speerpunt. Daarin spelen intrinsieke motivatie en extrinsieke voorwaarden een belangrijke rol. Doe ik de dingen die bij mij passen en zit ik op de plek waar ik uit de verf kan komen? Dit boek gaat daarover en helpt om een goed beeld te krijgen van wat je drijft en motiveert.’

Fabiënne Hendricks, directeur Platform Bèta Techniek en **Sebastiaan Smit**, directeur Jet-Net:

‘De wereld om ons heen verandert in een sneltreinvaart. We leiden jongeren op voor beroepen waarvan we nu nog niet weten hoe die eruitzien. Onderwijs staat voor de belangrijke uitdaging jongeren te helpen zichzelf en de wereld te begrijpen en hen voor te bereiden op een betekenisvol leven en een betekenisvolle carrière. Het is daarom van groot belang dat jongeren al op vroege leeftijd weten wat hen motiveert en drijft. Jongeren enthousiasmeren de juiste keuzes te maken is al jaren een belangrijk deel van ons werk. Een mens is echter nooit te oud om te leren. Dit boek kan ook u helpen de juiste keuzes te maken in uw loopbaan.’

Hans van Breukelen, oud-voetbalinternational:

‘Succes en gelukkige momenten kun je in je leven creëren. Als je goed naar je hart luistert en dit volgt, zul je de kans op plezier in je leven vergroten en daardoor vaker je doelen bereiken. Bovendien zul je zelden het gevoel hebben dat je móét werken. Maak van je hobby je werk. Dit boek geeft de handvatten om dat te realiseren.’

Anton Philips en Annemiek van Kessel

De kracht van motivatie

ONTDEK DE WEG NAAR
JE IDEALE LOOPBAAN

Zevende, herziene druk

 *ten have*

Inhoud

Woord vooraf – Claire Boonstra 11

Inleiding 15

1. Het Motivatiepatroon 25

De vijf ingrediënten van het Motivatiepatroon 27

Hoe maak je een Motivatiepatroon? 30

2. Wat zijn jouw centrale drijfveren? 46

Profileren ten opzichte van anderen 52

Beheersen en/of controle 54

Aanbrengen van verandering 58

Betrokkenheid bij proces 64

Specifieke prestatie of bestemming 71

Mijn centrale drijfveer 74

Zelf aan de slag 77

3. Welke werkverhouding past bij jou? 80

Gericht op eigen bijdrage of activiteit 83

Gericht op beïnvloeden 86

Gericht op leidinggeven 88

Onder welke leiderschapsstijl werk ik het beste? 91

Welke rol past bij mij? 97

Zelf aan de slag 100

4. Met welk onderwerp ben je graag bezig? 103

Concrete zaken 109

Abstracte zaken 110

Gegevens 111

Mensen 112

Zintuigen 113

Wat zijn mijn favoriete onderwerpen? 116

Zelf aan de slag 118

5. Welke omstandigheden motiveren jou? 121

Wat brengt je in actie? 123

Wat houdt je gemotiveerd? 127

Welk resultaat wil je bereiken? 128

Welke vorm van erkenning is belangrijk voor jou? 130

Hoeveel structuur werkt goed voor jou? 132

Welke cultuur is voor jou motiverend? 133

Zelf aan de slag 139

6. Welke vaardigheden gebruik je graag? 143

Van leren en onderzoeken naar communiceren 149

Over welke gemotiveerde vaardigheden beschik ik? 156

Zelf aan de slag 158

7. Je Motivatiepatroon – hoe werk je ermee? 165

Voor scholieren en studenten 168

Voor ouders 178

Voor werknemers 180

SIMA® voor organisaties 199

Bijlagen 195

1 Invulschema Motivatiepatroon 195

2 Centrale drijfveren 196

3 Gemotiveerd leren 241

4 Websites voor inspiratie over beroepsrichtingen en opleidingen 251

Professioneel gebruik van SIMA® 254

Aanbevolen literatuur 255

Dankwoord 256

Ervaringen

Door de bomen het bos zien	Koen Otten 30
Square peg and round hole	Rebekka van Roenburg 44
Doel bereiken	Patrick Moreu 57
Nieuwe inzichten	Karel Noordzij 60
Verandering van werkkring	Bas van Gils 67
Wat motiveerde me nu echt?	Peter Dirks 71
Geen spijt van gemiste benoeming	Jan de Kleijn 82
Alleen passend werk accepteren	Warner Philips 96
Liever praktijk dan theorie	Robbert Böhlke 107
Verkeerde studie, wat nu?	Annet Strietman 115
Burn-out	Dirk Jan Geertsema 124
Studiekeuze workshops	André Rozendaal 138
Zelfkennis en loopbaanontwikkeling	Hanco van den Akker 147
Vooroordelen loslaten	Maud ter Laag 163
Onbevooroordeelde ik	Lobke Allersma 167
Taakverdeling in een startend bedrijf	Arend van Randen 172

Inleiding

Anton In het najaar van 1980 kreeg ik van mijn broer Frits in Eindhoven een artikel uit een tijdschrift. Hij had het van onze broer Warner in Noorwegen gekregen. Ik las: 'Is het niet merkwaardig dat de meeste mensen lager, middelbaar en in veel gevallen ook nog hoger onderwijs genieten, dan aan hun werkende leven beginnen, verder worden opgeleid en getraind, carrière maken, van werkgever veranderen en doorgaan tot ze ermee ophouden, zonder dat ooit iemand, laat staan zichzelf, op systematische wijze heeft onderzocht wat de talenten van deze persoon zijn en hoe die maximaal uit de verf kunnen komen?'

Mijn eerste gedachte was: als iemand weet hoe het wél moet, wil ik het ook weten.

De uitspraak bleek afkomstig van de Amerikaanse personeelsfunctionaris Arthur F. Miller, die zich had gebogen over de vraag wat mensen werkelijk motiveert. Hij had een methode ontwikkeld waarmee hij voor ieder individu een uniek Motivatiepatroon kon vaststellen. De methode noemde hij *Systeem voor Individuele Motivatie Analyse*, kortweg *SIMA*®, in het Engels: *System for Identifying Motivated Abilities*. Deze methode is gebaseerd op een even eenvoudig als logisch principe: als we willen weten wat ons motiveert, moeten we kijken naar ons gedrag tijdens het uitoefenen van activiteiten die we zelf als plezierig hebben ervaren. Ik bestelde zijn boek *The Truth About You*, las het en probeerde met de aanwijzingen die erin stonden mijn eigen motivatie boven water te krijgen. Terwijl ik daarmee bezig was, dacht ik: hier wil ik mee aan het werk.

Op dat moment zat ik in de directie van Philips Telecommunicatie en Defensiesystemen en mijn werkterrein was Noord-, Midden- en Zuid-Amerika en Zuid-Afrika. Ik wilde Miller ontmoeten en maakte een afspraak tijdens mijn volgende werkbezoek aan de Verenigde Staten. Hij haalde me zelf af van het vliegveld in Hartford, Connecticut. Ik vertelde hem dat

ik met zijn systeem aan de slag wilde gaan in Nederland. Zijn reactie was: 'Dan moeten we eerst kijken of dat bij je past. Je moet dus een lijst maken van activiteiten die je met plezier en naar jouw gevoel goed hebt gedaan.'

'Die heb ik al,' zei ik en ik haalde de lijst waaraan ik zelf had gewerkt uit mijn tas. Terwijl we een broodje aten vroeg hij me alles over die activiteiten waarbij hij het gesprek opnam op een bandje.

Een maand later, toen ik weer in de Verenigde Staten was, ontmoetten we elkaar op LaGuardia Airport. Hij had het Motivatiepatroon dat hij had laten analyseren bij zich, en de uitkomst was dat het werken met SIMA® bij me paste.

De juiste persoon op de juiste plaats

Overtuigd van de waarde van SIMA® om de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen maakte ik een afspraak met de directeur van het Concernstafbureau in Eindhoven. Zijn taak was om de directiefuncties binnen het Philipsconcern in te vullen. Dat wil zeggen dat hij bij de Raad van Bestuur mensen moest voordragen die daar volgens hem het meest geschikt voor waren. Ik vroeg hem of ik bij hem kon komen werken. Ik was ervan overtuigd dat ik daar meer voor het bedrijf kon betekenen dan bij Philips Telecommunicatie. Ik wist hoe belangrijk het voor een onderneming is om de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen. Daar wilde ik me graag voor inzetten. Ik vertelde hem dat ik een methode had leren kennen die zou helpen om zowel kandidaten als functies helder in kaart te brengen om zo een optimale match te maken. Hij was niet enthousiast. Later hoorde ik dat hij eigenlijk politiek journalist had willen worden, maar dat was hem niet gelukt. Hij bedreef politiek door die kandidaten aan de Raad van Bestuur voor te dragen die de meeste stemmen zouden krijgen. Voor hem was het belangrijker om in een goed blaadje te staan bij de leden van de Raad van Bestuur dan om de beste persoon voor te dragen voor de betreffende functie. Als hij een objectieve methode zou gebruiken zou hij misschien tegen de inzichten van de hoge heren in moeten gaan en dat paste hem niet. Hij had dus geen behoefte aan een methode die op een gestructureerde manier de juiste persoon bij de juiste functie zou zoeken.

Hij zei: 'Wij rapporteren rechtstreeks aan de president – Wisse Dekker – dus hij moet hier zijn goedkeuring aan geven. En bovendien moet je je wel

realiseren dat jij en ik even oud zijn. Ik ben directeur en dat zul jij hier dus nooit worden.’

Dit was een niet zo subtiele manier om het voor mij minder aantrekkelijk te maken.

Als lezer zul je je misschien afvragen of ik als kleinzoon van Anton, die het bedrijf groot had gemaakt, en als zoon van Frits, die toen nog president-commissaris was, mijn zin niet had kunnen doordrukken. Maar Philips was geen familiebedrijf meer; het werd bestuurd door professionele managers die handelden naar eigen goedvinden. Ik heb deze kwestie dan ook niet met mijn vader besproken.

Enige tijd later kreeg ik van de directeur te horen dat Dekker het geen goed idee vond om mij aan te nemen bij het Concernstafbureau. Daar werd geen reden voor gegeven. Wel werd ik uitgenodigd voor een gesprek. Ik neem aan dat Dekker dat deed om mijn teleurstelling te verzachten. Nadat ik Dekker had verteld over de mogelijkheden die SIMA® bood, vroeg hij of er naar mijn mening dan fouten werden gemaakt bij de benoemingen. Ik heb een vijftal voorbeelden genoemd van mensen die de leiding hadden over productdivisies. Dekker gaf toe dat deze mensen niet op de juiste plaats zaten. Maar ik zag hem denken: die zijn door mijn voorgangers benoemd, en ik heb genoeg mensenkennis om die fouten niet te maken.

Philips had op dat niveau geen managementdevelopmentsysteem. Er was geen personeelsplanning om in de verschillende directievacatures te voorzien. Voor de financieel-administratieve functies bestond die overigens wel. Als er een directeur met pensioen ging, werden opvolgers voorgedragen die op de een of andere manier waren opgefallen, of die bevriend waren met mensen in de Raad van Bestuur. Zo werd bijvoorbeeld de technisch directeur van Philips Australië, die de fabricage van een nieuw product had moeten voorbereiden en daar hopeloos in faalde, gepromoveerd tot technisch directeur van Philips Frankrijk, omdat hij een vriend was van de technische man in de Raad van Bestuur. Overigens had Dekker zelf een grote fout gemaakt door iemand als algemeen directeur van Philips Telecommunicatie en Defensiesystemen te benoemen die als manager een zwaargewicht was, maar die niets wist van telecommunicatie. Terwijl Jochum van Straalen, die vanuit zijn functie als algemeen directeur werd overgeplaatst naar een managementfunctie in Eindhoven, door en door thuis was in de telecommunicatie en heel goede relaties met de PTT en de

zusterondernemingen van Philips Telecommunicatie in andere Europese landen had. Bovendien had Van Straalen zich bewezen als zakenman én als manager.

Ik wil hier niets afdoen aan de kwaliteit van de betrokken personen. Zij waren de dupe van een benoemingsbeleid dat niet gedegen was, niet gebaseerd op zorgvuldig onderzoek naar de capaciteiten en drijfveren van de kandidaten. Want hoewel iedereen natuurlijk zelf verantwoordelijk is voor het aanvaarden van een functie zijn er slechts weinig mensen die nee kunnen zeggen tegen een promotie.

Mijn broer Warner was iemand die dat wel deed. Toen hij in Zwitserland financieel-administratief directeur was, werd hem door Jan Timmer – de president die Philips met het Centurionprogramma uit een enorme crisis hielp – gevraagd om hoofd te worden van Corporate Finance in Eindhoven. Dat zou absoluut een promotie betekenen. Warner antwoordde: ‘Daar moet ik over nadenken want ik weet niet of dat een goed idee is.’ Twee dagen later liet hij Timmer weten dat hij het geen goed idee vond: ‘In die functie heb je een financieel expert nodig, en dat ben ik niet. Ik ben een generalist. Dus het zou slecht zijn voor het bedrijf, slecht voor jou, Jan, als ik die functie zou krijgen, en vooral slecht voor mezelf. Dus: nee, dank je.’

Geen harde manager

Voor mij was er dus geen functie op het Concernstafbureau weggelegd. In Hilversum had ik een gesprek met mijn baas, David Geest, die door Dekker was benoemd in de periode dat ik in Mexico werkte. Ik zei hem dat ik uiteindelijk met SIMA® wilde gaan werken om mensen en organisaties beter te laten functioneren en als dat niet binnen Philips kon, dan daarbuiten. Ik kreeg van hem de ruimte om me te laten opleiden door Miller en om ervaring op te doen met medewerkers van Philips Telecommunicatie. Uit de motivatieanalyse van Miller kwam onder andere naar voren dat ik gemotiveerd ben om ideeën te realiseren. Dat betekent dat ik gedreven ben om idealen of concepten te realiseren, dat ik wil leven naar een bepaald beeld. Daar kreeg ik binnen Philips niet de gelegenheid voor. Daarnaast ben ik niet het type harde manager dat zichzelf en zijn mensen onder hoge druk zet om onmogelijke targets te halen. Dus ik denk dat ze niet wisten wat ze met me aan moesten en het in hun straatje te pas kwam toen ik zei dat ik afscheid wilde nemen. Ik was de tweede van de drie zoons van Frits die het

bedrijf verliet. Alleen mijn broer Warner heeft er tot zijn pensioen gewerkt. Van de kleinzonen van mijn vader die de naam Philips dragen, heeft niemand ervoor gekozen bij het bedrijf te gaan werken.

Uiteindelijk ben ik in 1983 weggegaan bij Philips. Vervolgens heb ik vier jaar voor een start-upcompany in Amerika gewerkt. Toen ik in 1987 uit Amerika terugkwam in Nederland ben ik het loopbaanadviesbureau Emergo begonnen. Ik ben officieel gestart in 1988. Toen was ik 56 jaar. Sindsdien heb ik persoonlijk van honderden mensen – en samen met mijn medewerkers van duizenden – het Motivatiepatroon in kaart gebracht. Tot op de dag van vandaag doe ik dat met veel plezier. Velen van hen hebben daardoor de weg gevonden naar werk waarin ze hun talenten beter konden gebruiken en waarin ze voldoening vonden. Een aantal van deze mensen heeft voor dit boek beknopt hun ervaring beschreven. Ik voel het als mijn persoonlijke roeping om zo veel mogelijk mensen in staat te stellen hun eigen Motivatiepatroon te leren kennen. Als je het kent en je keuzes daarop baseert, ben je een gelukkiger mens, dat weet ik uit eigen ervaring. Mijn wens is dat Nederland toonaangevend wordt door het groeiende aantal mensen dat zich volledig ontplooit in hun werk én in hun leven. Want weten wat je motiveert is buiten je werk net zo belangrijk – in vriendschap, liefde, relatie, gelukkig zijn in de breedste zin.

Wij zijn van mening dat je niet vroeg genoeg kunt beginnen met het onderzoeken van wat jou motiveert. Daarom besteden we in deze herziene editie van *De kracht van motivatie* ook aandacht aan de studiekeuze. Als je op jonge leeftijd weet wat je motiveert, ben je in staat om een studie en een loopbaan te kiezen die bij je past.

De basisgedachte (van SIMA®)

De gedachte dat mensen het beste tot hun recht komen als ze werk doen of activiteiten verrichten waarbij ze maximaal van hun capaciteiten gebruikmaken en waar ze plezier in hebben, is de afgelopen twintig jaar gemeengoed geworden. Toch hebben de meeste mensen nog maar een vaag besef van wat hun nou echt voldoening geeft, welke vaardigheden ze het liefst gebruiken en onder welke omstandigheden zij het beste functioneren. Daardoor gaat veel talent verloren. En daardoor ontstaat ook veel onvrede.

Scholieren kunnen een valse start maken als ze een studie kiezen die niet bij ze past. Ondanks uitgebreide studiekeuzebegeleiding op middelbare scholen haakt nog steeds 25% van de eerstejaarsstudenten binnen no-time af. Uit onderzoek blijkt dat twee van de vijf studenten vinden dat ze niet goed nagedacht hebben over hun studiekeuze. En als ze toch een studie afronden waar ze weinig plezier aan beleven, kan een gevoel van onvrede nog lang in hun carrière doorwerken.

Zoals we al eerder opmerkten zijn er veel mensen die moeilijk nee kunnen zeggen tegen een promotie. Op grond van ervaring of anciënniteit of omdat ze de beste medewerker zijn, worden ze manager van een afdeling of divisie, terwijl ze bijvoorbeeld veel geschikter zouden zijn om tot in detail een product te ontwikkelen. Eenmaal in de positie van manager worden ze óf te autoritair óf ze laten over zich heen lopen óf ze missen de bevoegenheid om anderen te inspireren. Met als gevolg dat niemand gelukkig is. Zijzelf niet, hun medewerkers niet en de organisatie niet. Lang niet iedereen is geschikt om een afdeling, bedrijf of divisie te managen. Werkgevers zouden er goed aan doen om voor iedere promotie nauwkeurig te onderzoeken waar iemand het beste in is en onder welke omstandigheden hij optimaal tot zijn recht komt. Dat scheelt bovendien veel frustratie, tijd en geld. Hoeveel aandacht wordt er wel niet besteed aan het coachen, trainen en scholen van werknemers op vaardigheden die ze niet gemotiveerd gebruiken, of erger nog, niet eens bezitten?

Er zijn talloze onderzoeken gedaan naar de motivatie van mensen. Worden mensen van binnenuit – intrinsiek – gemotiveerd of juist van buitenaf – extrinsiek? Werken ze beter als je ze een beloning belooft of doen ze juist hun best omdat ze zelf iets willen bereiken? Of uit angst om hun baan te verliezen? Uit veel onderzoeken blijkt dat er geen eenduidig antwoord op die vragen te geven is. Wat opvalt, is dat in veel studies overmatige aandacht wordt besteed aan de intrinsieke motivatie als de meer verheven vorm (inwendig en waardevol), terwijl extrinsieke motivatie minder essentieel wordt bevonden. Professor dr. Rob H.W. Vinke, die als hoogleraar Personeelwetenschappen aan Nyenrode Business Universiteit verbonden is, vindt dat er aan de

scheiding tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie een einde moet komen. In zijn proefschrift *Motivatie en belonen. De mythe van intrinsieke motivatie* pleit hij onder andere voor het zoeken naar de samenhang tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Ook wij – de auteurs van dit boek – zijn van mening dat mensen zowel van binnenuit als van buitenaf gemotiveerd worden.

Een uniek Motivatiepatroon

In algemene termen kunnen we zeggen dat motivatie de prikkel is die mensen ertoe beweegt om iets te doen of na te streven. Motivatie zorgt ervoor dat gedrag geactiveerd wordt, richting krijgt en volgehouden wordt. Wat mensen echter precies motiveert verschilt van persoon tot persoon. Ieder individu beschikt over een uniek Motivatiepatroon. Als twee mensen gemotiveerd zijn om eenzelfde opdracht uit te voeren, zal de een in actie komen als iemand hem nodig heeft, terwijl de ander pas in beweging komt als de opdracht een uitdaging inhoudt. Een Motivatiepatroon bestaat niet alleen uit wat iemand innerlijk drijft, maar ook uit vaardigheden die hij gemotiveerd gebruikt en de omstandigheden waaronder hij het beste tot zijn recht komt. Juist de combinatie van deze verschillende elementen maakt het Motivatiepatroon uniek.

Nog niet eerder werden motivatiepatronen zo uitgebreid en helder in kaart gebracht als door Miller. De informatie waaruit het SIMA®-Motivatiepatroon wordt samengesteld bestaat uit dingen die iemand zelf heeft gedaan. Daarbij baseerde Miller zich op wat al lang bekend was in de psychologie, namelijk dat gedrag in het verleden de beste voorspeller is van toekomstig gedrag. Het Motivatiepatroon komt tot stand door de analyse van de activiteiten die iemand in zijn leven heeft ondernomen, waarvoor geldt dat ze met plezier zijn gedaan en waarvan hij vindt dat hij ze goed heeft gedaan. Als je mensen vraagt om hun persoonlijkheidseigenschappen aan te kruisen op een lijst, hebben ze het daar vaak behoorlijk moeilijk mee. Immers, lang niet iedereen is behept met een gezond zelfinzicht. Maar iedereen kan wel vertellen over wat hij gedaan heeft, zeker als zijn geheugen een beetje opgepoord wordt.

Het Motivatiepatroon omvat uitsluitend positieve aspecten

Uit een dergelijke analyse komen alle aspecten naar voren die belangrijk zijn voor iemand om in zijn werk goed te kunnen functioneren. Dat zijn factoren die te maken hebben met de intrinsieke motivatie van deze persoon, namelijk de *drijfveer*, de *vaardigheden* waarvoor hij gemotiveerd is om ze te gebruiken, de *onderwerpen* die hem boeien en bezighouden en de *plaats* die hij van nature bij voorkeur inneemt ten opzichte van medewerkers en ondergeschikten enerzijds en een leidinggevende anderzijds. De extrinsieke factoren zijn de *omstandigheden* waaronder een persoon gemotiveerd kan werken. Deze ‘vijf ingrediënten’ van het Motivatiepatroon komen in dit boek uitgebreid aan bod.

Duurzaam

Het Motivatiepatroon is, in tegenstelling tot sommige psychologische tests, geen momentopname. Integendeel, het blijkt constant – dus duurzaam – te zijn en blijft daardoor van waarde zolang een persoon leeft. Er zijn testen en vragenlijsten die een beschrijving van je persoonlijkheid tot resultaat hebben. Maar vaak zijn de antwoorden waarop die beschrijving gebaseerd is onduidelijk voor de gebruiker. Bovendien kun je sommige vragenlijsten sociaal wenselijk invullen. Er wordt immers gevraagd naar jouw gedrag in bepaalde situaties, gebaseerd op hoe jij over jezelf denkt. Sommige rapporten geven een behoorlijk accurate beschrijving van je persoonlijkheid, bijvoorbeeld wanneer vragenlijsten aangevuld worden door een assessment of een persoonlijk gesprek. Maar vaak geven ze niet de voorwaarden aan die aan een functie gesteld moeten worden om te weten of je daarin met plezier en voldoening je talenten kunt ontplooien.

Het Motivatiepatroon omvat uitsluitend de positieve aspecten van een persoon. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld competentie management – management gericht op beoordeling en ontwikkeling van effectief gedrag – waar mensen worden gewezen op wat ze niet kunnen en instructie krijgen om zichzelf daarin te verbeteren. In de praktijk blijkt

dat mensen competenties waartoe ze niet gemotiveerd zijn, ondanks trainingen om die te verbeteren, meestal toch niet gaan gebruiken.

In het Motivatiepatroon worden alle elementen die van belang zijn voor het succesvol vervullen van een functie beschreven. Daarmee kun je dus een functie met je eigen profiel vergelijken en weten of die bij je past.

Ontdekken wat jou motiveert

Daar gaat dit boek over. Want als jij weet wat jou motiveert, ben je in staat om goede keuzes voor je loopbaan te maken. Je hebt meer kans om een studie te vinden die bij je past en werk waarin jij je kunt ontplooiën. Je zult productiever zijn en meer voldoening halen uit alles wat je onderneemt. En je hebt een instrument in handen waarmee je jouw huidige functie meer passend kunt maken. Daarom kun je wat ons betreft niet vroeg genoeg beginnen met het onderzoeken van wat jou als individu motiveert. In dit boek word je in de gelegenheid gesteld om jouw eigen Motivatiepatroon in kaart te brengen.

In de volgende hoofdstukken laten we je graag kennismaken met de kracht van individuele motivatie.

Na ruim dertig jaar ervaring met deze methode in ons eigen land is de tijd rijp om de successen die ermee geboekt zijn met anderen te delen. In dit boek wordt de SIMA®-methode uitgebreid beschreven. En iedereen die dit boek leest – van individuele werknemers en studenten tot loopbaanprofessionals en managers – wordt in staat gesteld om zelf actief met de methode aan de slag te gaan. Je wordt uitgedaagd om jouw unieke Motivatiepatroon in kaart te brengen. De verschillende onderdelen waaruit de SIMA®-methode bestaat, worden toegelicht aan de hand van verhalen van mensen die met behulp van hun Motivatiepatroon waardevolle stappen in hun leven hebben gezet. Hun verhalen zullen jou inspireren om nóg meer uit je werk en je leven te halen.

Je zou kunnen zeggen dat als je je Motivatiepatroon kent, je ‘motivatiebewust’ bent. Dat komt erop neer dat je weet:

- wat je bewust – of tot nu toe onbewust – voldoening geeft, waarom je dingen uit vrije wil doet

- welke vaardigheden je graag gebruikt
- welke omstandigheden motiverend voor je zijn
- welke onderwerpen je blijvend boeien
- wat de werkrelatie is waarin je het beste tot je recht komt.

We sluiten *De kracht van motivatie* af met een praktisch hoofdstuk: 'Je motivatiepatroon – wat kun je ermee?' want dat is natuurlijk waar het allemaal om draait. Door middel van handige schema's stellen we je in staat de juiste studie te kiezen, je huidige baan te vergelijken met je Motivatieprofiel of een nieuwe richting in te slaan. Organisaties krijgen tips voor de toepassing van SIMA® binnen hun bedrijf.

Wij wensen je veel plezier en succes met het maken van jouw unieke Motivatiepatroon.