

DE KRACHT VAN
MOTIVATIE

**ONTDEK DE WEG NAAR
JE IDEALE LOOPBAAN**



ANTON PHILIPS
ANNEMIEK VAN KESSEL

Anton Philips en Annemiek van Kessel

De kracht van motivatie

ONTDEK DE WEG NAAR
JE IDEALE LOOPBAAN

Zevende, herziene druk

th 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 werkring	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



Het Motivatiepatroon

Anton ‘Onzelfzuchtigheid bestaat niet,’ zei de ouderejaarsstudent tijdens mijn ontgroening in Delft. Hij zat op een stoel in zijn studentenhuis aan de Oude Delft, en ik zat tegenover hem op de grond. Ik had hem net enthousiast verteld dat ik me inzette voor een betere wereld. Ik zei dat je daarvoor met jezelf moest beginnen en eerlijk, rein, onzelfzuchtig en liefdevol moest zijn.

‘Het bestaat wel,’ zei ik.

‘Noem dan eens een voorbeeld,’ zei de student, die niet de eerste de beste was. Hij zat in de Senaat van het Delftsch Studenten Corps.

Ik zei: ‘Als ik door Delft fiets en ik zie een man met een handkar die een steile brug over moet en daar hulp voor nodig heeft, dan stap ik af en help hem die brug over.’

‘En hoe voel je je dan daarna, als je weer verder fietst?’ zei de student.

‘Nou, goed,’ zei ik.

‘Dan heb je het eigenlijk voor jezelf gedaan!’ triomfeerde de ouderejaars.

Hij overtuigde me niet maar hij had wel gelijk.

Natuurlijk zette het gesprek me aan het denken. Waarom hielp ik de man met de handkar *uit vrije wil*? Wat motiveerde mij om dat te doen? Ook vroeg ik mij af of anderen die de man een helpende hand zouden bieden dezelfde motieven zouden hebben als ik. Of waarom er mensen zijn die de man voorbijlopen zonder hem te helpen. Voortbordurend op deze gedachten vroeg ik me af waarom mensen bloemen meenemen voor hun vrouw, geld geven aan een goed doel of proberen een opdracht van hun baas goed uit te voeren.

Het antwoord op die vragen is even simpel als helder: ik doe wat ik doe om gelukkig te zijn, om me goed te voelen. Nu, óf later. Dus doe ik

wat ik denk dat me gelukkig zal maken, mij een blij gevoel zal geven, tevreden maakt met mezelf, vrolijk en opgewekt. En als ik nu iets onderneem wat ik eigenlijk vervelend vind, zoals discipline opbrengen – een woord waar ik lang een hekel aan heb gehad – doe ik dat om me straks goed te voelen. En dat goede gevoel krijgen is dus eigenlijk wat *mij* motiveert!

Maar lang niet iedereen die zijn best doet om zijn baas blij te maken, doet dat om dezelfde reden. Immers, de ene werknemer wil graag een bijdrage aan de bedrijfsresultaten leveren, terwijl de ander uit is op salarisverhoging of promotie. Met andere woorden, wat de een gelukkig maakt hoeft voor de ander niet op te gaan. Dat verschil tussen motieven van mensen komt tot uitdrukking in *individuele* motivatie. En dat is terug te vinden in het unieke Motivatiepatroon.

Hoe kom je erachter wat jou motiveert?

Als een van de eersten in zijn vakgebied boog personeelsfunctionaris Arthur F. Miller zich – al in 1960 – over die vraag. Hij wilde kunnen voorspellen hoe iemand zich in een nieuwe functie zou gedragen.

Hij zei: ‘Meestal weten wij wel wat een functie inhoudt, maar we weten vaak te weinig van de motivatie van de persoon die we de functie geven.’

Miller ging in de leer bij dr. Bernard Haldane, een *career counselor*, die officieren die terugkeerden uit de Tweede Wereldoorlog hielp bij het vinden van een nieuwe baan. Haldane had de succesverhalenanalyse ontwikkeld. Uitgangspunt van die succesverhalen is dat zij toekomstig gedrag zouden kunnen voorspellen. Miller probeerde het uit, maar kon in de succesverhalen van mensen geen *patroon van gemotiveerd gedrag* ontdekken. De succesverhalen toonden uiteenlopend gedrag, veroorzaakt door verschillende uitdagingen en omstandigheden. Toen dacht Miller: Als ik mijn kandidaten niet alleen vraag naar activiteiten waarmee ze succesvol bezig zijn geweest, maar ook naar die activiteiten die ze met plezier gedaan hebben, zou ik er dan achter komen wat hen motiveert? Hij nam de proef op de som. Toen hij met meer dan duizend mensen had gewerkt en iedere keer een patroon van gemotiveerd gedrag had ontdekt, durfde hij te zeggen: iedereen heeft een Motivatiepatroon.

Anton Diezelfde ervaring die Miller had toen hij de methode van Haldane uitprobeerde, had ik ook. Die deed ik op met een man die eerst ergens anders met de succesverhalenaanpak had gewerkt. Het lukte mij niet om daar een consistent patroon uit te halen. De betreffende man had zich, om een voorbeeld te noemen, tijdens een vakantie in Griekenland ingezet bij een ongeluk met een camper. Hij had dat voorval als een succesverhaal beschreven, omdat hij er trots op was en het tot een goed einde had gebracht. Uit dat voorbeeld kwamen echter heel andere vaardigheden, omstandigheden en een drijfveer naar boven dan bij de andere succesverhalen van die man. Toen ik hem vroeg: ‘Was het leuk wat je deed bij dat ongeluk?’ zei hij: ‘Nee, het was een verschrikkelijke ervaring.’ Daarna maakte de man op mijn verzoek een nieuwe lijst van activiteiten die wél voldeden aan de eis dat de activiteit plezierig was en dat hij er zelf tevreden over was. Met als resultaat een eenduidig patroon van gemotiveerd gedrag.

De vijf ingrediënten van het motivatiepatroon

Toen Miller en zijn collega's van verschillende mensen het Motivatiepatroon in kaart begonnen te brengen, maakten ze gebruik van een wetenschappelijke standaardmethode om gegevens te ordenen. Ze lieten mensen beschrijven wat zij in hun leven graag en in hun eigen beleving goed hadden gedaan. Ze stimuleerden hen om uit iedere levensfase activiteiten te beschrijven: van verhalen en gebeurtenissen uit hun allervroegste jeugd tot activiteiten uit de meest recente periode. Daarin zochten zij naar thema's en uitdrukkingen die telkens terugkeerden en zich vanzelf groepeerden als bepaalde gedragstendensen. Zij werden in die zoektocht nooit teleurgesteld. Naarmate het proces vorderde, werden de gegevens in elk afzonderlijk geval steeds duidelijker naar dezelfde gedragskenmerken, tenminste, als de betreffende persoon iets deed waar hij plezier in had en bovendien vond dat hij het goed deed. Waren Miller en zijn collega's aanvankelijk nogal sceptisch over het interpreteren van de allervroegste herinneringen van mensen, na verloop van tijd konden ze niet meer om de waarheid heen dat wat er later in het leven gebeurt, in de kindertijd al in de kiem aanwezig is. Toen Miller een keer in Nederland een lezing gaf, vroeg een journalist na afloop

aan een van de consultants van Emergo: ‘Kun je nu werkelijk uit een jeugdervaring iets halen dat verband houdt met je latere beroep?’ De Emergomedewerker vroeg hem wat hij leuk vond als kind. De journalist vertelde dat hij met vriendjes op het dak van de supermarkt klom. Zijn vriendjes moesten hun hoofden naar beneden houden terwijl hij naar de rand kroop en hun vertelde wat hij zag. De consultant zei: ‘En wat doe je dan nu als journalist?’

Toen bleek dat de cliënten van Miller, die veelal uit het bedrijfsleven afkomstig waren, behoefte hadden aan een geschikte methode om mensen met mensen, en mensen met functies te vergelijken, werd de procedure meer en meer gestandaardiseerd. Gaandeweg ontstond de volgende indeling, de vijf ingrediënten van het Motivatiepatroon, zoals ze heden ten dage nog steeds bestaan.

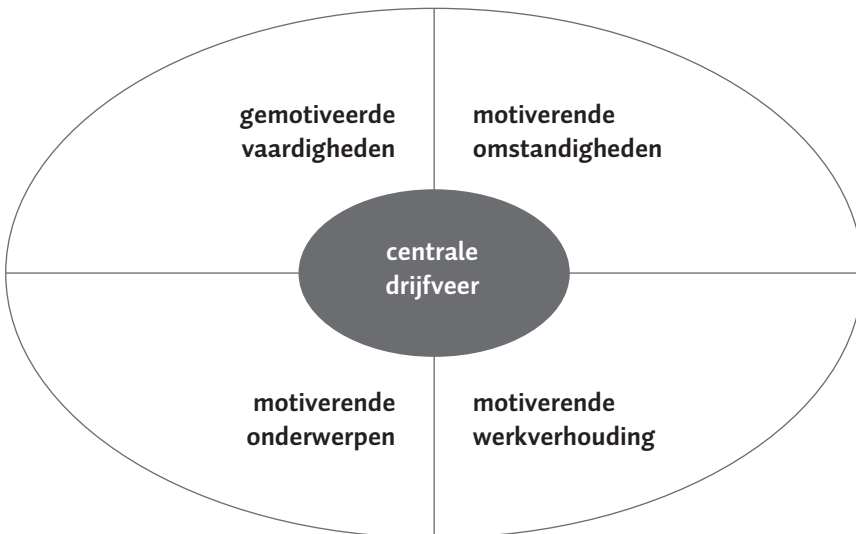
- a. **Centrale drijfveer:** het gevoel van vervulling en voldoening dat iemand te allen tijde bewust of onbewust nastreeft bij alles wat hij probeert te bereiken. Bijvoorbeeld de beste zijn, uitmunten, pionieren, ontwikkelen, perfect doen, gedrag beïnvloeden of voldoen aan verwachtingen.
- b. **Motiverende werkverhouding:** de positie die iemand van nature inneemt ten opzichte van collega's, leidinggevenden of medewerkers. Bijvoorbeeld teamlid, sleutelrol, facilitator, coach, dirigerend persoon, onafhankelijke rol.
- c. **Motiverende onderwerpen:** de thema's en specifieke zaken waartoe iemand zich van nature aangetrokken voelt en die iemand telkens weer boeien. Bijvoorbeeld dieren, natuur, computers, strategieën, cijfers, woorden, taal, menselijk gedrag, kleuren.
- d. **Motiverende omstandigheden:** de factoren in een werksituatie die iemand het best tot zijn recht laten komen. Bijvoorbeeld: uitdaging, competitie, deadlines, leveren van goede kwaliteit, persoonlijke erkenning, structuur, duidelijke gezagsverhoudingen.
- e. **Gemotiveerde vaardigheden:** de natuurlijke talenten die iemand van nature gebruikt om de resultaten te bereiken die hij nastreeft. Bijvoorbeeld luisteren, experimenteren, analyseren, anticiperen, innoveren, fantasie gebruiken, instructies uitvoeren, overtuigen, bemiddelen.

Uit deze vijf hoofddimensies werd een groot aantal subdimensies afgeleid. In de volgende hoofdstukken komen die elementen ruim aan bod.

Het Motivatiepatroon is een systeem

Net zoals een mens een samenhangend, geïntegreerd systeem is, kun je het Motivatiepatroon ook een systeem noemen. Het Systeem voor Individuele Motivatie Analyse. Het patroon is geen optelsom van afzonderlijke delen. Het vormt één geheel, waarin alle elementen functioneren in relatie tot de rest. Verderop in dit hoofdstuk nodigen wij je uit om jouw eigen activiteiten te beschrijven. Je zult erachter komen dat eenzelfde structuur in de meeste activiteiten die je plezierig vindt naar voren komt. Stel, jij wilt altijd *de beste zijn* (drijfveer). Je zoekt dan automatisch naar een omgeving waarin jij je kunt profileren ten opzichte van anderen. Je zoekt constant naar *nieuwe uitdagingen* (omstandigheden) en gebruikt vaardigheden waarmee jij je kunt onderscheiden. Als jij echter niemand hebt met wie je kunt wedijveren of als je geen uitdagingen krijgt, kom je nauwelijks tot actie of doe je je werk met minder passie en plezier.

Het Motivatiepatroon



Door de bomen het bos zien

Het leven van een jonge man van 23 is niet altijd even voorspelbaar. Ik had daarom moeite om een goede keuze te maken op een van de belangrijkste momenten van mijn studiericarière. Ik had eerder al een studie gevolgd die niet goed bij me paste merkte ik. Het was Communicatie Multimedia Design, daar kwamen meer dingen naar voren die ik niet leuk vond dan die ik wel interessant vond. Ik vond het heel moeilijk om door de bomen het bos te zien, er zijn zo veel verschillende studies. Ik wist niet wat ik moest doen om iets te vinden wat bij me paste. Dat was dan ook de beweegreden van de aanmelding voor mijn motivatiegesprek. Ik was heel benieuwd wat mijn intrinsieke motivatie nou was. Natuurlijk is het dan makkelijk dat iemand anders, iemand die er verstand van heeft, je daarbij kan helpen. Uit mijn gesprek kwam een aantal studierichtingen. Dit was heel fijn want voor het traject had ik nog geen enkel idee waar ik het moest zoeken. Deze richtingen heb ik onderzocht en ik heb uiteindelijk gekozen voor Human Resource Management. Mijn centrale drijfveer was namelijk dat ik het leuk vind om mensen te helpen en zelf te coachen. Ik ben nu een halfjaar bezig met deze studie en ik zit helemaal op mijn plek. Ik merk dat ik het erg leuk vind om te leren en het gaat zo goed dat ik nu zelfs bezig ben met een excellentieverdieping naast het normale studieprogramma. Daarnaast heb ik het traject als heel prettig ervaren. Ik had het idee dat ik alles met mijn coach kon bespreken. Daarom zou ik iedereen die twijfelt, of die door de bomen het bos niet meer ziet, aanraden om dit traject te doorlopen, en natuurlijk het boek te lezen.

Koen Otten, student aan de Hogeschool van Amsterdam

Hoe maak je een motivatiepatroon?

In dit hoofdstuk leg jij zelf de basis voor het ontdekken van jouw unieke Motivatiepatroon. De procedure kent drie stappen:

- stap 1. activiteiten beschrijven
- stap 2. praten over activiteiten
- stap 3. activiteiten analyseren

Let op!

Er zijn vele wegen die naar Rome leiden. Zo zijn er meerdere manieren om je Motivatiepatroon in kaart te brengen. Lezers die alleen kennis willen nemen van de SIMA[®]-methode, zullen dit boek hoogstwaarschijnlijk in een keer van A tot Z uitlezen. Anderen zullen fanatiek aan de slag gaan met het beschrijven en analyseren van hun activiteiten.

In dit boek houden wij een volgorde aan die jou stapje voor stapje dichterbij jouw unieke Motivatiepatroon brengt. Omdat wij menen dat de *centrale drijfveren* de basis vormen van het Motivatiepatroon, beginnen we daarmee (hoofdstuk 2). De werkvolgorde die wij hanteleren is niet per se de volgorde die jij hoeft te volgen. Uit ervaring weten wij dat sommige mensen hun zoektocht liever beginnen met het inventariseren van hun favoriete onderwerpen (hoofdstuk 4), omdat ze het een gemakkelijk item vinden om mee te beginnen of omdat ze het belangrijk vinden om in werk of studie met hun favoriete onderwerpen bezig te zijn. Als jij het heel belangrijk vindt om jouw specifieke gemotiveerde vaardigheden – zoals bijvoorbeeld *creëren* of *organiseren* – in je werk of studie te gebruiken, begin dan met het inventariseren of benoemen van jouw gemotiveerde vaardigheden (hoofdstuk 6).

Ons advies

Blader voordat je met dit boek aan het werk wilt gaan rustig door de hoofdstukken en bepaal dan de volgorde van de onderdelen waarmee je aan de slag wilt gaan. Alle combinaties zijn mogelijk, maar sla geen onderdeel over!

Zodra je hebt besloten dat jij je eigen Motivatiepatroon in kaart gaat brengen, kun je overwegen om iemand te zoeken om dit samen mee te doen. Samen werken kan heel prettig en stimulerend zijn. We raden je sterk aan om iemand te zoeken die evenals jij graag wil weten wat hem motiveert. Samen aan de verschillende onderdelen werken heeft als bijkomend voordeel dat je afspraken kunt maken en deadlines kunt stellen. Dan heb je ook meteen iemand bij de hand die je kunt interviewen over je activiteiten, en met wie je kunt overleggen bij de analyse.

STAP 1. Activiteiten beschrijven

Wil jij jouw eigen Motivatiepatroon ontdekken, dan kun je het beste beginnen met het inventariseren van zo veel mogelijk activiteiten waarin je plezier had en waarvan jij vindt dat je ze goed hebt gedaan. Immers, als we willen weten wat ons motiveert, moeten we kijken naar ons gedrag tijdens activiteiten die wij als plezierig hebben ervaren.¹

Daarna maak je een keuze voor het uitwerken van vijf activiteiten waarvan je je nog het meeste herinnert.

De meeste mensen die aan het beschrijven van hun activiteiten beginnen zien er eerst tegen op, maar al doende krijgen ze er meestal plezier in. Wat is er leuker dan terugkijken op activiteiten waar je een goed gevoel over hebt? Menig kandidaat vindt dit onderdeel achteraf zelfs verreweg het leukste van het hele analysetraject. Sommigen generen zich een beetje als ze aan het schrijven slaan. ‘Alleen mijn positieve ervaringen noteren, waar ik zelf tevreden over was? Dat klinkt zo opschepperig,’ horen we weleens.

We gaan ervan uit dat je in elke periode van je leven wel dingen hebt gedaan die je plezierig vond en waar je tevreden over was. En als dat niet zo is, heb je je misschien een periode beziggehouden met dingen die niet in je Motivatiepatroon pasten, of geleefd onder omstandigheden die demotiverend waren. Zowel het beschrijven van activiteiten uit de kindertijd of jeugd, die je toen leuk vond om te doen, als prestaties in werksituaties en hobby's zijn van belang. Het mooiste resultaat krijg je als je begint bij je eerste herinnering en daarna probeert uit iedere levensfase een of meer activiteiten naar boven te halen.

Scholieren en studenten zullen zich misschien afvragen of ze niet te jong zijn om nu al een Motivatiepatroon te maken. Ze hebben immers nog geen of nauwelijks werkervaring, of ze denken dat ze nog niet genoeg hebben meegemaakt om verhalen over te schrijven. Toch kunnen wij je vertellen dat het veel leerlingen vanaf 14 jaar wel lukt.

Net als volwassenen kun je bedenken wat je met plezier, voldoe-

¹ Je kunt een activiteitenformulier downloaden van de website www.sima-nederland.nl. Kijk onder *De Kracht van motivatie*: handige documenten.

ning en naar eigen tevredenheid hebt gedaan, en daar actie verhalen over schrijven. Praat er met iemand over die je helpt om je zo veel mogelijk details te herinneren. Het is leuk om dit met een groepje van twee of drie vrienden of vriendinnen te doen. Dan kun je elkaar helpen, en samen later de uitkomsten analyseren.

Uit het activiteitenformulier van een scholier:

Ik was blij toen ik werk kreeg bij de groenteafdeling van Super de Boer. Omgang met klanten vond ik erg leuk: ‘Goedemorgen!’ Zorgen dat het er goed uitzag en echt vers was! Bestellen en daarmee zorgen dat schade beperkt werd (vaak werd er te veel besteld of werden producten onjuist bewaard). Ik kreeg hierbij veel support en waardering van de bedrijfsleider. Ik was er ook trots op dat ik mijn eigen geld verdiende (3 avonden en zaterdag).

Een van de kenmerken van het Motivatiepatroon is, zoals we al eerder vertelden, dat het zich al op jonge leeftijd manifesteert en gedurende het leven constant aanwezig blijft. Er zijn geen bewijzen gevonden dat het nog veranderd kan worden.

Stel, iemand beschrijft onder andere de volgende activiteiten:

1. Ik las de *Quest* al toen ik tien jaar was. Het gaf me – achteraf gereede-
neerd – inzicht in wetenschappelijke principes.
2. Ik heb mezelf geleerd noten te lezen en van papier te zingen.
3. Ik heb een typecursus gevolgd en zat na drie maanden oefenen op
honderd woorden per minuut.
4. Ik bestudeerde de werkmethodes die wij gebruikten en vond ma-
nieren om meer te produceren dan wie dan ook.
5. Ik onderzocht het graanverbruik en de melkopbrengst voor iedere
koe.

Aan de aard van deze activiteiten is te zien dat we hier te maken heb-
ben met iemand die leergierig is en graag nieuwe dingen onderzoekt.
Hoe hij dat het liefst doet, moet verder onderzocht worden, maar dat
hij graag zichzelf wil ontwikkelen wordt uit deze korte beschrijvingen
duidelijk.

Voordat je begint met de inventarisatie nog één opmerking. Misschien vraag je je af hoe het zit met de herinneringen van iemand die een moeilijke jeugd heeft gehad, waarin niemand de persoon in kwestie heeft gemotiveerd? Uit ervaring blijkt dat, hoe liefdeloos, chaotisch, bedreigend of gewelddadig een jeugd ook is geweest, mensen toch altijd proberen om dingen te doen die hun een gevoel van plezier geven. Daar hebben ze dus ook herinneringen aan.

Om wat voor soort activiteiten gaat het?

- Je beleefde plezier aan de activiteiten zélf, dus niet alleen aan het eindresultaat.
- Je had zélf het gevoel dat je goed presteerde.
- Binnen de activiteiten verrichtte je bepaalde handelingen, bepaald denkwerk, doorliep je een bepaald proces of bereikte je een resultaat waarover je zélf tevreden was.
- Het gaat om concrete activiteiten, waarbij jij in actie was, die voor jou belangrijk en plezierig waren. Wat anderen daarvan vonden of zouden kunnen vinden is niet belangrijk.

Let op!

Het beschrijven van de activiteiten doe je niet zomaar in een avond. Reken erop dat je met het verzamelen en noteren van je ervaringen een paar dagen (of misschien zelfs weken) bezig kunt zijn. Als je vervolgens vijf activiteiten geselecteerd hebt, zul je twee tot zes uur nodig hebben om ze uit te werken. Je zult dit boek dus enige tijd terzijde moeten leggen. Succes ermee!

Lees onderstaande aanwijzingen zorgvuldig door:

1. Maak eerst een inventarisatie van alle voldoening gevende activiteiten die je je kunt herinneren, vanaf je kindertijd tot nu. In en buiten school en werk. Schrijf er zo veel mogelijk op. Speelde je een rol in de schoolmusical? Won je een zeilwedstrijd? Slaagde je in één keer voor een tentamen statistiek? Schreef je een artikel dat in de krant geplaatst werd? Leidde je een succesvol project? Schrijf het op. Dat hoeft niet in één keer. Je kunt af en toe iets noteren in je telefoon, agenda, notitieblokje of op je computer.

2. Selecteer hieruit *vijf activiteiten* die voor jou tot de top behoren van wat je in je leven met plezier hebt gedaan.
3. Als je het moeilijk vindt om activiteiten uit het verleden terug te halen, probeer dan je geheugen op te frissen door er met mensen over te praten die je in verschillende periodes goed hebben gekend. Denk terug aan waar je vroeger woonde, met wie je speelde, bij wie je in de klas zat, van welke clubs je lid was, waar je werkte, wat je nu doet in werk of vrije tijd. Kijk in oude fotoboeken, dagboeken, brieven en agenda's.
4. Maak onderscheid tussen *ervaringen* en *activiteiten*. Een ervaring kan gevoelsmatig belangrijk voor je zijn geweest, maar meestal gaat het om situaties waarin niet goed zichtbaar is wat je feitelijk deed. Dat je tot voorzitter van de ondernemingsraad werd verkozen zegt weinig over jou als persoon. We zien liever wat je hebt gedaan om voorzitter te worden. Of wat je deed als voorzitter. Een activiteit maakt altijd handelingen zichtbaar:
Wij willen je als het ware graag in actie zien.
 - Een *ervaring* is: 'Ik vond het fijn om met kinderen op straat te spelen.'
 - Een *activiteit*: 'Ik organiseerde een voetbalwedstrijd voor de kinderen uit de buurt.'

Andere voorbeelden van activiteiten waarin handelingen zichtbaar zijn:

- 'Ik organiseerde toneelvoorstellingen met buurkinderen, met kostuums en wat er verder nodig was. Het leukste was het omtoveren van het schuurtje achter ons huis in een sprookjesland, compleet met verlichting, decoraties, prinsessen en heksen.'
- 'Voor mijn afstuderen deed ik onderzoek naar het werken in ploegdiensten en ik schreef daar mijn eindscriptie over.'
- 'Ik nam het initiatief om een bedrijf te beginnen. Zag het nut van een productconcept. Ik hielp het fabricageproces ontwikkelen en had een groot aandeel in de marktintroductie.'

Uit deze voorbeelden is te lezen dat jijzelf actief was. *Ik* organiseerde, *ik* deed onderzoek, *ik* nam het initiatief. Daarom zijn activiteiten als 'Het behalen van mijn vwo-diploma' (momentopname, geen actie) en

‘Onze trouwdag’ (hoge belevingswaarde, weinig zichtbare actie of resultaat) veel minder bruikbaar.

5. Beschrijf de vijf activiteiten *specifiek* en niet algemeen.
 Niet: ‘Ik zit graag achter de naaimachine.’
 Wel: ‘Ik maakte voor de dansvoorstelling van mijn dochter vijftien harempakken.’
6. Beschrijf bij iedere activiteit:
 - a. Een korte samenvatting van de activiteit.
 - b. Hoe je ertoe kwam om deze activiteit te verrichten. Dit onderdeel is belangrijk om te ontdekken wat jou in actie brengt.
 - c. Details over hoe jij de activiteit uitvoerde, welke vaardigheden je daarbij gebruikte en wat er tijdens de uitvoering door je hoofd ging. Beschrijf zo gedetailleerd mogelijk wat je deed. Wanneer je iets in groepsverband ondernam, beschrijf dan je eigen aandeel in de groepsactiviteit. Dus niet: ‘We werden kampioen met ons voetbalteam,’ maar wel: ‘Door mijn doelpunt wonnen we de wedstrijd.’ Ga niet verklaren of analyseren waarom je iets deed. Wees niet bescheiden in de waardering van je herinneringen. Het gaat over de bijdrage die jij leverde aan de activiteit, om de rol die jij speelde.
 - d. Wat ervoor zorgde dat je hieraan plezier beleefde en waarover je precies een tevreden gevoel had. Waar je trots op was of een kick van kreeg. Als je dit goed weet te omschrijven kun je ontdekken wat jouw specifieke drijfveer is.

Denk voor je begint met schrijven nog even aan de volgende aandachtspunten:

- Beschrijft het wat je deed? (Zien we je iets doen?)
- Kreeg je iets voor elkaar, bereikte je iets?
- Beschrijf vooral je eigen aandeel in de activiteit.
- Kreeg je een gevoel van voldoening toen je ermee bezig was? Zat je er echt helemaal middenin? Vloog de tijd voorbij? Gaan je ogen glimmen, als je eraan terugdenkt?
- Heb je ook gedacht aan de activiteit die zich in je hoofd afspeelde (wat je dacht, voelde, voor ogen zag, welk plan je in gedachten had)?

- Is het méér dan een moment van gelukzaligheid, een ervaring of een mijlpaal?
- Heb jij ervan genoten, vond jij zelf dat je het goed deed? Of vertelde je vader, moeder, vrouw, man, vriend, collega of baas je dat zij het zo leuk van je vonden en dat je er zo goed in was?

Voorbeeld

Samenvatting van de activiteit

Renovatie geleid.

Hoe kwam ik ertoe om deze activiteit te verrichten, hoe kwam mijn deelname tot stand?

Ik was beheerder van een studentenhuis, een hofje in Amsterdam, waarvan het voorste gedeelte uit 1665 stamde. De boel was aan het verzakken. Ik wilde het hofje voor studentenhuisvesting behouden en stelde Studentenhuisvesting een renovatie voor.

Hoe heb ik het aangepakt, wat deed ik precies, wat zei ik, wat dacht ik?

Klachten bij de bewoners geïnventariseerd. Samen met een kleine delegatie actieplannen gemaakt richting verhuurder, vergaderingen voorbereid en voorgezeten.

Ik heb de bewoners regelmatig over de voortgang geïnformeerd. Ik heb een delegatie van het College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam in ons pand ontvangen en rondgeleid. Toen de kogel door de kerk was – er zou gerenoveerd worden – heb ik onderhandeld over vervangende woonruimte voor alle studenten met zowel de verhuurder als de bewoners. Ondertussen veel vergaderd met de bewoners over de voorwaarden waaronder gerenoveerd kon worden (indeling huizen, terugkomst, nieuwe huurprijzen). Architect uitgenodigd om toelichting op de bouwplannen te geven. De tekeningen vervolgens eindeloos met bewoners, verhuurder en architect besproken. Werkgroepjes ingesteld. Taken verdeeld. Bewonersstandpunten verwoord bij de verhuurder en verhuurdersstandpunten verwoord bij de bewoners. Notulen en verslagen (laten) maken.

Ik heb voor iedereen verhuiskostensubsidie aangevraagd en aanvaardbare vervangende woonruimte georganiseerd. Draaiboek gemaakt.

Ten slotte heb ik een verhuisschema gemaakt en een eindfeest (afscheid vóór de renovatie) georganiseerd, met allerlei optredens van de bewoners (ook van mijzelf), die ik samen met een medestudent aankondigde.

Tijdens de renovatie heb ik vaak de werkplek bezocht en bouwvergaderingen bijgewoond. Bij die bouwvergaderingen waren verhuurder, uitvoerder, architecten en nog een paar belanghebbenden (o.a. Monumentenzorg) aanwezig. Verslag uitgebracht aan de bewoners. Op mijn tijdelijke adres heb ik nog een paar bewonersvergaderingen georganiseerd.

Na ruim een jaar de terugkomst van alle bewoners geregeld.

Wat maakte deze activiteit plezierig voor mij? Wat gaf mij de meeste voldoening? Wat gaf mij een gevoel van tevredenheid?

Een actieve, sturende en stimulerende rol van mijzelf in het gehele renovatieproces. Het onderhandelen met alle partijen. Het kiezen van de juiste personen om dingen te doen waar zij goed in zijn.

STAP 2. Praten over activiteiten

Wij kunnen ons voorstellen dat je, als je eenmaal bezig bent met het inventariseren van je verhalen, de smaak te pakken krijgt. Misschien heb je met vrienden, familie, partners en/of collega's over je ervaringen gepraat. Om nog meer verdieping in jouw verhalen te krijgen kun je mensen die bij jouw activiteiten betrokken zijn geweest vragen om te lezen wat je op papier hebt gezet. Als ze dat leuk vinden, kun je ze vragen om samen met jou meer informatie over die activiteiten boven water te krijgen, door jou te interviewen.

Als je samen met een vaste partner je Motivatiepatroon gaat onderzoeken, is deze rol uiteraard voor hem of haar weggelegd. De volgende vragen kunnen daarbij hulp bieden. En natuurlijk ook voor jezelf, voor als je alleen werkt.

Hulpvragen

Wat bracht je ertoe om dit te doen?

Hoe raakte je erbij betrokken?

Wat deed je?

Hoe pakte jij het aan?

Wat dacht je?

Wat hield je gemotiveerd om door te gaan?

Kun je me daar nog iets meer over vertellen?

Wat deed je precies?

Hoe deed je dat?

Wat bedoel je met...?

Kun je daar voorbeelden van geven?

Als ik naar je zou kijken, wat zou ik jou dan zien doen?

Is er verder nog iets in deze activiteit waar je met plezier aan terugdenkt?

Als ik er een filmopname van had, wat zou ik dan zien?

Wat was jouw specifieke aandeel?

Wat was jouw aandeel in deze activiteit?

Welke rol speelde jij daarbij?

Wat gaf je voldoening?

Wat vond je het leukst om te doen aan deze activiteit?

Wat maakte deze activiteit plezierig voor jou?

Wat gaf je een gevoel van tevredenheid?

Waar was je trots op?

Wat gaf je een kick?

Maak samen – of zelf – zo veel mogelijk aantekeningen en voeg ze bij je verhalen. De basis voor het maken van je Motivatiepatroon is nu gelegd.

Vervolgens ga je, volgens een door SIMA® ontworpen systeem, je activiteiten grondig analyseren.

Let op!

Het analyseren doe je nog niet in dit hoofdstuk, maar in de loop van de volgende hoofdstukken, waarin drijfveren, onderwerpen, omstandigheden, vaardigheden en werkverhoudingen aan bod komen. Op deze plaats zullen we volstaan met *uitleg* over het analyseren van jouw activiteiten.

STAP 3. Activiteiten analyseren

Je zult versteld staan over de hoeveelheid informatie die je uit je eigen vijf verhalen haalt. Om te beginnen ontdek jij wat jouw *centrale drijfveer* is. Haal jij jouw voldoening uit het tot stand brengen van verandering(en)? Ben jij bijvoorbeeld altijd bezig met het verbeteren of efficiënter maken van dingen? Of geniet je meer van het proces, de handeling, de activiteit zelf? Je komt daarachter door in jouw activiteiten zo duidelijk mogelijk te omschrijven wat je voldoening, een blij of trots gevoel gaf. In hoofdstuk 2 gaan we uitgebreid in op het ontdekken van jouw eigen drijfveren.

Een belangrijk onderdeel van het Motivatiepatroon is het ontdekken van de rol die jij van nature inneemt als jij met anderen samenwerkt. Hoe sta jij tegenover collega's, chefs of ondergeschikten? Ben jij een teamplayer, een solist of vervul jij een sleutelrol? En ben jij het meest in je element als je onafhankelijk kunt zijn of functioneer jij juist het beste als jij af en toe steun krijgt van je baas? Op de verschillende rollen die iemand bij voorkeur inneemt komen we uitgebreid terug in hoofdstuk 3.

Vervolgens zal tijdens het bestuderen en analyseren van jouw beschreven activiteiten duidelijk worden dat er bepaalde *onderwerpen* zijn die je keer op keer blijven boeien. Was je als klein kind al meer dan gemiddeld geïnteresseerd in het bedenken en maken van ingewikkelde bouwwerken van K'Nex? Grote kans dat je belangstelling nu nog steeds uitgaat naar constructies en de manier waarop deze gemaakt worden. Zijn er onderwerpen die jou altijd al geboeid hebben? Je kunt hier zowel aan het aanleren van nieuwe technieken denken als aan relaties tussen mensen.