



REES TABAK

goeroe

het DNA-plaatje van de motivatie

Anton Philips analyseert de motivatie van werknemers, in plaats van hun capaciteiten.

Anton Philips zat op de verkeerde plaats. De zoon van Frits Philips was traditiegetrouw bij de gloeilampenfabriek terechtgekomen. 'Er werd van mij verwacht dat ik een manager was. Ik deed mijn werk goed. Maar ik doe dingen liever zelf dan dat ik anderen moet vertellen wat ze moeten doen.' Hij was niet gelukkig in zijn baan. Een van zijn broers stuurde hem een artikelje toe uit een Amerikaans managementblad. 'Het ging over het boek *The truth about you* van Arthur Miller. De auteur vroeg zich af of het niet merkwaardig was dat iemand er na een levenlang werken

achter kon komen dat hij nooit echt plezier in z'n werk had gehad.' Philips ondernam een speurtocht naar de auteur en kreeg hem uiteindelijk te spreken. 'Miller was personeelsdirecteur bij een groot bedrijf. Hij dacht na over de vraag hoe je de juiste man op de juiste plaats kan krijgen. Vaak lukt dat niet in een sollicitatiegesprek van een paar uur.' De functie moet aansluiten bij iemands drijfveren. Miller heeft daarom een methode ontwikkeld waarbij

iemands diepste beweegredenen in kaart worden gebracht. 'Ieder mens is in wezen gemotiveerd. Mensen die geen motivatie hebben zijn dood. Ze bestaan niet. De vraag is: hoe motiveer je mensen in een bedrijf? Iedereen weet dat iemand die beter gemotiveerd is meer presteert. Daar moet een manager op inspelen.'

Terug in Nederland startte Philips in Bussum het bureau Emergo, gespecialiseerd in loopbaanadvies en *outplacement*. Om te ontdekken wat een persoon beweegt, maakt Philips gebruik van Millers methode. 'We analyseren de succesverhalen van de kandidaten. Dat doen andere bureaus ook, maar wij gaan een stapje verder. We kijken ook waar iemand plezier aan heeft beleefd. Ik had bijvoorbeeld voor wiskunde altijd tien, zonder spieken. Maar ik zou niet de rest van m'n leven met cijfertjes willen werken.' Een kandidaat moet een aantal succesverhalen vertellen waaraan hij met plezier gewerkt heeft. Deze verhalen worden geanalyseerd en daaruit komt een motivatiepatroon. 'Dat past op één A4-tje. Het is een blauwdruk van je motivatie en die blijft je hele leven hetzelfde. Het is een soort DNA-plaatje dat je meedraagt.' Volgens Philips zijn er dertig centrale drijfveren, variërend van de behoefte naar macht en status tot het overbrengen van kennis en het realiseren van concepten.

'Over twintig jaar zal iedere werkgever naar dat motivatieplaatje vragen', voorspelt Philips. Bij Exxon in de Verenigde Staten wordt het systeem al acht jaar gebruikt. Wanneer een manager het patroon van zijn medewerkers kent, kan hij ze op de juiste manier prikkelen tot hogere prestaties.

Philips gelooft niet in motivatieregelingen die worden losgelaten op het bedrijf als geheel, zoals het uitroepen van de verkoper van de maand of een *incentive*-reisje voor

'Ieder mens is in wezen gemotiveerd. Mensen die geen motivatie hebben zijn dood'

het hele personeel. 'Elke medewerker is anders; je kunt niet voor iedere neus dezelfde wortel hangen.' **BM**