



HRM Internationaal

In deze rubriek gaat de Gids voor Personeelsmanagement in op artikelen of boeken over ontwikkelingen op het gebied van HRM, die recent in de buitenlandse vakwereld zijn verschenen. We publiceren hier een Nederlandstalige samenvatting en/of analyse. Het complete, vaak engelstalige artikel is, wanneer rechtenvrij en van toepassing, te lezen op gidsonline.nl. De rubriek wordt verzorgd door de adviseurs van Bright & Company | HR Strategy uit Maarssen.

Motivatie 3.0

DE WERKELIJKHEID OVER WAT ONS ÉCHT MOTIVEERT

De wetenschap houdt zich al jaren bezig met de vraag wat ons nu werkelijk motiveert. En niet zonder resultaat: er is een schat aan kennis voorhanden die laat zien hoe echte, intrinsieke motivatie tot stand komt. Tegelijkertijd moeten we concluderen dat er nog slechts bar weinig van deze inzichten daadwerkelijk zijn weg weten te vinden naar onze dagelijkse praktijk. En dat is jammer, want veel potentieel van mensen blijft hierdoor onbenut. Dat toont Daniel Pink prachtig aan in zijn boek 'Drive'.

Belonen en straffen, dat is waar het veelal om draait in onze maatschappij. Het gebeurt op diverse terreinen in onze dagelijkse praktijk: in het bedrijfsleven, binnen de regels en wetgeving van de overheid en in het onderwijs. Het belonen van gewenst gedrag en straffen van ongewenst gedrag vinden we allemaal doodnormaal, simpelweg omdat we het tijdens onze opvoeding met de paplepel ingegoten hebben gekregen. Maar is dit principe nog wel van deze tijd? En is dit de ultieme manier om ons in beweging te krijgen en tot grootse prestaties te brengen? Er zijn tal van voorbeelden te noemen waaruit blijkt dat het onze overtuiging is dat belonen en straffen (carrots & sticks) de manier is om mensen te motiveren, denk met name aan financiële prikkels. Allereerst natuurlijk in het bedrijfsleven. Financiële incentives zijn gemeengoed in ons managementdenken en in de beloning en motivatie van medewerkers. Maar ook in onze wet- en regelgeving is het te herleiden. Denk bijvoorbeeld aan de premies voor het mijden van snelwegen tijdens wegwerkzaamheden of de hoge accijnzen voor ongezond gedrag als roken. Maar zijn dergelijke prikkels nu echt effectief? Daniel Pink,

bekend van onder andere *A Whole New Mind*, toont in zijn boek *Drive* op zeer inspirerende wijze aan dat veel van onze aannames ten aanzien van motivatie onjuist zijn en in strijd met de uitkomsten van vele wetenschappelijke studies op dit thema. Pink beschrijft de ontwikkeling van onze aannames en kennis ten aanzien van motivatie. In een ver verleden werd ons gedrag gestuurd door het simpele principe van overleven. Naarmate de mens zich meer ontwikkelde werd al snel duidelijk dat deze biologische prikkels niet afdoende waren. Een tweede prikkel werd toegevoegd; het streven naar beloning en voorkomen van straffen. 'Motivatie 2.0' was geboren. Motivatie 2.0 is primair gericht op extrinsieke motivatie en het bijbehorende gedrag (Type X gedrag) wordt primair ingegeven door extrinsieke verlangens en externe beloningen. Dit bleek lange tijd, met name tijdens de industriële revolutie, een succesvol mechanisme.

Alarm. Als gevolg van de sociaal-economische ontwikkeling in het Westen is echter een nieuwe situatie ontstaan. Pink spreekt van een alarmerende situatie, omdat de wetenschap al jaren laat zien dat 'carrot-and-sticks' motivatie slechts werkt in situaties waarbij sprake is van routinematige werkzaamheden die een zeer beperkte creativiteit en denkkraft vragen. En erger

Links:

<http://www.danpink.com/drive>
http://www.ted.com/talks/lang/eng/dan_pink_on_motivation.html
<http://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>



Geld alleen niet voldoende voor topprestaties.

nog, Motivatie 2.0 heeft in sommige gevallen zelfs een negatief effect op de creatieve en conceptuele kwaliteiten van mensen. Dit in combinatie met het feit dat het aantal routinematige banen in de huidige kenniseconomie sterk is afgenomen en het aandeel van niet routinematige, meer complexe en creatieve banen is toegenomen maakt dat er iets moet gebeuren.

Pink pleit dan ook voor een 'upgrade' van ons denken over motivatie: Motivatie 3.0. Ondersteund door een grote hoeveelheid leuke en interessante wetenschappelijke studies en praktijkvoorbeelden benadrukt hij het belang om te focussen op intrinsieke motivatie. Bij Motivatie 3.0 hoort ook ander gedrag, gedrag dat Pink Type I gedrag noemt. Dit gedrag wordt gedreven vanuit onze natuurlijke behoefte om ons eigen leven vorm en inhoud te geven (autonomie), ons continu te ontwikkelen (meesterschap)

Geld levert topmanagers. Maar geen topprestaties.

en om een betekenisvol leven te leiden (zingeving). Het geheim van goed presteren en van plezier in het leven en werk zit niet in onze biologische prikkels of in de mate van beloning en straffen, maar primair in onze intrinsieke motivatie.

Het is interessant om in dit licht te kijken naar de beloningsstructuur van onze organisaties. Blijkbaar is - naarmate de complexiteit van de taken toeneemt - iemands intrinsieke motivatie (het gevolg van autonomie, meesterschap en zingeving) bepalend voor het succes en iemands prestaties. Financiële prikkels helpen hier niet

bij en kunnen zelfs een negatief effect hebben. Voorwaarde is wel dat de arbeidsvoorwaarden eerlijk zijn en voldoen aan de ondergrens. Zoals Pink zegt: "in Motivation 3.0, the best use of money is to take the issue of money off the table". Geld levert mogelijk topmanagers, maar geen topprestaties.

Aanrader. Pinks betoog is zeer herkenbaar én overtuigend. De conclusies vormen feitelijk de bevestiging van wat we diep van binnen eigenlijk al wisten, maar ze maken ook duidelijk dat we er in de dagelijkse praktijk lang niet altijd naar handelen. En daar ligt de uitdaging. Het in lijn brengen van de 'nieuwe' waarheden uit de wetenschap met onze dagelijkse praktijk zal niet eenvoudig zijn, want het omarmen van een aansprekend idee lukt ons doorgaans prima, maar zodra het betekent dat we onze routines en gewoonten moeten aanpassen haken we vaak af.

Conclusie is dat het boek van Daniel Pink een echte aanrader is. Ondanks de vele wetenschappelijke verwijzingen leest het zeer prettig. Het 'harde wetenschappelijke bewijs' wordt goed gedoseerd en de praktijkvoorbeelden zijn gevarieerd en aansprekend. Drive valt hierdoor eerder in de categorie 'leesboek', dan 'vakliteratuur'. En dat is een prestatie op zich. Naast dat het boek voor iedere HR-professional zeer nuttige inzichten

biedt op het gebied van motivatie en beloning is het ook een boek dat mensen aan het denken zet over de eigen ambities en motivatie, zowel in werk als privé.

Dan Pink, *'Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us'*
ISBN 10: 1594488843 / Uitgever:
Riverhead Hardcover

Olaf Marée is als adviseur verbonden aan Bright & Company | HR Strategy.