

# STILLE KRACHTEN

## Motivatie 3.0

Hans van der Loo

Om een computer goed te laten functioneren, is een adequaat besturingssysteem vereist. Dit zorgt voor zowel het soepel opstarten van de verschillende functionaliteiten en taken als voor een correcte afstemming. Omdat deze functionaliteiten voortdurend veranderen, heb je zo nu en dan een 'upgrade' of zelfs een geheel nieuw besturingssysteem nodig.

Hetzelfde geldt eigenlijk ook voor mensen. Ook hun reilen en zeilen wordt bepaald door het motivatiesysteem waarover zij beschikken. Dit systeem reguleert het enthousiasme en de gedrevenheid waarmee mensen bepaalde doelen nastreven en taken verrichten. Doordat wij in een almaar complexer en dynamischer omgeving opereren, dreigt ons bestaande motivatiesysteem 'outdated' te raken. Dit is althans de stelling die door de Amerikaanse bestsellerauteur Daniel Pink wordt verkondigd. In diens zojuist verschenen boek *Drive* zet hij uiteen hoe de moderne mens geleidelijk in de greep kwam van het systeem dat hij aanduidt als 'Motivatie 2.0'. Dit was de sterk verbeterde versie van het eerdere 'Motivatie 1.0' dat vooral gericht was op het genereren van primaire impulsen ('vechten of vluchten') om in een vijandige omgeving te overleven.

'Motivatie 2.0' draait om twee zaken, en wel belonen en straffen. Ofwel: de wortel en de stok. Veel managers zijn vooral bedreven met de stok. Zij draaien hun hand niet om voor een stevig gesprek als het fout is gegaan. Ook niet voor het elimineren van ondermaats presterende medewerkers. Als het om de wortel gaat, hapert de machine al snel. Een bonus toekennen, dat gaat nog wel. Maar een complimentje geven, mensen positief stimuleren, zich verantwoordelijk voelen voor de groei en ontwikkeling van medewerkers...dat wordt al een stuk moeilijker. Het is niet voor niets dat juist hier hele boekenkasten over worden volgeschreven en dat over dit onderwerp een overstelpend aanbod van managercursussen en -trainingen op de markt is.

Volgens Pink doen wij er goed aan dit aanbod links te laten liggen. 'Motivatie 2.0' was bruikbaar in het industriële tijdperk van massaproductie en routinematige taken. Maar in de huidige context, waarin van medewerkers zelfstandigheid, vakmanschap en creativiteit worden gevraagd, voldoet het niet langer. Alle pogingen om het verouderde systeem via kunstgrepen in de lucht te houden, zijn volgens Pink verspilde moeite. Sterker nog: het systeem is niet alleen weinig adequaat, het sorteert ook steeds vaker averechtse effecten. In plaats van de prestaties te bevorderen, leidt het juist tot verminderde output.

De oorzaken? In de eerste plaats maakt angst voor straf mensen doorgaans minder creatief en hulpvaardig. In de tweede plaats is er het merkwaardige verschijnsel dat bij het oplossen van complexere vraagstukken betaling er toe leidt dat mensen de motivatie verliezen en minder gaan presteren. Geef mensen geld en ze doen minder! Iets om het hoofd over te breken in de discussie over bonussen, maar dit terzijde. In de derde plaats leidt 'motivatie 2.0', dus belonen en straffen, stevast tot gedrag dat wij nou net niet willen. Door de fixatie op het realiseren van doelen hebben mensen nog slechts oog voor de korte termijn. Door het najagen van bonussen, de beloning, ontstaat een explosie van oneigenlijk en onethisch gedrag: klanten worden producten aangesmeerd die zij niet nodig hebben, managers gaan over tot creatief boekhouden, en sporters spuiten hun lijf vol met stimulerende middelen. Ook manifesteren

zich allerlei verslavingsverschijnselen. Uit hersenscans blijkt dat het toekennen van beloningen in ons brein dezelfde chemische processen in gang zet als een heroïneshot of gokken aan de roulettetafel.

In plaats van ons te bekommeren om het inmiddels verouderde motivatiesysteem, kunnen wij ons volgens Pink beter richten op de nieuwste variant: 'Motivatie 3.0'. De bouwstenen hiervoor zijn de afgelopen decennia ontwikkeld door wetenschappers die zich richten op 'intrinsieke motivatie'. Het gaat in dit nieuwe motivatiesysteem niet primair om het toedienen van externe prikkels maar om het mobiliseren van de passies en sterkten van mensen, het ontdekken van betekenisvolle doelen die er voor zowel de betrokkene als voor zijn omgeving toe doen, en ten slotte, niet onbelangrijk, om het stimuleren van vakmanschap en perfectie.

Hoewel Pink van mening is dat de wetenschap mijlenver vooruitloopt op de organisatorische praktijk, zijn er wel degelijk bedrijven die volgens de principes van 'Motivatie 3.0' werken. En daarmee met groot succes aan de weg timmeren. Zo'n bedrijf is de Engelse producent van fruitdrankjes, 'Innocent'. Het bedrijf werd ruim tien jaar geleden opgericht door drie voormalige studenten van Cambridge University. Hoewel zij, zoals te verwachten, alledrie na hun studie goed terecht waren gekomen en bij vooraanstaande advies- en reclamebureaus werkten, bleken zij niet onverdeeld gelukkig te zijn met hun baan. De hoge salarissen, dure auto's en exclusieve snoepreijes zeiden hen eigenlijk niet zo veel. Wat ze misten, was eigen inbreng, en de ruimte om creatief te zijn en klanten écht te helpen. Na ampel beraad - willen we als pion geschoven worden of willen we een speler van betekenis worden? - besloot het drietal de sprong in het diepe te maken en een eigen bedrijf te starten. De keuze waarin was tamelijk simpel: omdat zij zich zorgen maakten over hun eigen gezondheid en dit probleem ook bij andere leeftijdgenoten zagen, besloten zij zich te richten op het produceren van drankjes die uitsluitend vers fruit bevatten. Waarmee zij niet alleen zichzelf een dienst bewijzen, maar ook de gestaag groeiende groep afnemers van hun drankjes.

Bezoek dit bedrijf en je kunt met eigen ogen aanschouwen dat de toekomst van 'Motivatie 3.0' is begonnen. En dat het nog werkt ook! Wie het hoofdkantoor binnentreedt, denkt in eerste instantie op een kinderfeestje te zijn beland. De vloer is bedekt met kunstgras, her en der verspreid staan picknicktafels en kleurige parasols. De medewerkers zijn *casual* gekleed en ogen bijzonder relaxed. Maar schijn bedriegt: achter deze bonte veelkleurigheid gaat een uitermate succesvol bedrijf schuil waarin mensen niet werken omdat zij móeten maar omdat zij willen. Een bedrijf waarin het streven naar perfectie iedereen ertoe aanzet om voortdurend met verbeteringen en nieuwe oplossingen te komen. Een bedrijf ook waarin mensen zich verbonden voelen door de maatschappelijke idealen die worden nagestreefd. En uiteraard ook door de successen! En dat allemaal grotendeels op eigen kracht. Want daarin schuilt het geheim van 'Motivatie 3.0': anderen hoeven je niet meer te vertellen wat je moet doen. Dat bepaal je voortaan zelf.