

# Motivatie in de kenniseconomie: impasse door gebrek aan passie?

René Tissen en Frank Lekanne Deprez

De aandacht voor de motivatie van mensen in organisaties is momenteel gering, ook al is het – gepercipieerde – belang ervan voor de effectiviteit van de organisatiebesturing groot. De bestaande, overwegend industriële, theorieën over motivatie worden in de praktijk doorgaans als waar en valide aangemerkt, maar inmiddels onvoldoende kritisch bekeken in het perspectief van de (juiste) wijze van aansturing van mensen. Gedrag wordt weliswaar door vele determinanten gestuurd (limitatieve, normatieve e.d.), maar van oudsher behoort motivatie tot een van de belangrijkste aandachtsgebieden van het management van organisaties. Nu met de opkomst van de kenniseconomie het werk van mensen aan het veranderen is, evenals de organisaties en omstandigheden waarin zij werken, lijkt de vraag aan de orde of ook de motivatie van werkende mensen verandert en wat de betekenis daarvan is voor de aansturing door managers. Dit artikel besteedt aandacht aan enkele recente ontwikkelingen in het internationale motivatieonderzoek en plaatst die in de actualiteit van de moderne organisatiepraktijk.

## Introductie

Werken mensen in organisaties anders dan vroeger? Worden zij door andere factoren gedreven dan hun collega's in het midden van de vorige eeuw? Welke factoren, processen en/of omstandigheden zijn eigenlijk van invloed op de motivatie van mensen en hoe ontwikkelt zich het denken over motivatie en de theorievorming daaromtrent? Gaat het in de kenniseconomie wel om motivatie of gaat het om andere drijfveren van mensen, zoals bijvoorbeeld eigenbelang of passie? Vragen die in de praktijk van moderne organisaties in hoge mate relevant zijn. Immers, steeds meer blijkt dat het inzicht in wat mensen motiveert om hun werk te doen – op de wijze zoals zij het doen – achterblijft bij de sterk toegenomen, maar in essentie traditionele, wens van managers om het gedrag van mensen te kunnen (blijven) beïnvloeden in de richting die zij wenselijk achten.

Prof.dr. R.J.Tissen is als hoogleraar verbonden aan Nyenrode Business Universiteit en is tevens vennoot bij de Holland Consulting Group te Amsterdam.

Drs. F.R.E.Lekanne Deprez is deeltijd lector/associate professor Kennisorganisaties en Kennismanagement aan de Hogeschool Zuyd in Heerlen, senior lecturer Human Resources Management aan Nyenrode Business Universiteit en directeur ZeroSpace Advies BV te Amstelveen.

Veel van de bestaande instrumenten van aansturing van mensen in organisaties zijn weliswaar goed bedoeld, maar blijken in de praktijk niet, onvoldoende of slechts tijdelijk te werken. Noch de ontwikkelingsgerichte stijl van aansturing van Ricardo Semler<sup>1</sup>, noch de volggerichte stijl van Judith Mair<sup>2</sup>, kan zonder meer en met succes in organisaties worden toegepast. Beide benaderingen lijken daarvoor te eenzijdig en grofmazig te zijn. Andere stijlen van aansturing, zoals die doorgaans onder het motto van situationeel leiderschap naar voren komen, stuiten op het hardnekkige, maar niet hardop uitgesproken Skinneriaanse<sup>3</sup> geloof van veel managers dat mensen voor wat betreft hun functioneren in essentie niet veel complexer in elkaar steken dan dieren. Dieren en mensen kunnen via 'stimulus-respons'-benaderingen tot gewenst gedrag gebracht worden. De huidige bonusregelingen van veel managers in ondernemingen laten in ieder geval zien dat Skinner met betrekking tot managers geen ongelijk had.

### **De gouden eeuw is voorbij**

Sinds het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw, nu alweer bijna 15 jaar geleden, staat het denken over en de theorievorming rondom motivatie in feite stil<sup>4</sup>. Het lijkt erop alsof de wereld van het bedrijfsleven en het onderzoek de bestaande motivatietheorieën als waar en universeel hebben aanvaard. De gouden eeuw van het motivatieonderzoek is voorbij. Er is weliswaar kritiek op onderdelen van de gevestigde theorieën, maar die is niet erg overtuigend. Soms is er sprake van geleidelijke bijstelling van sommige daarvan, maar échte doorbraken hebben zich de afgelopen periode niet voorgedaan. Al in 1991 concludeerden Thierry, Koopman en Van der Vlier<sup>5</sup> dat er in het decennium daarvoor weinig spectaculairs was gebeurd op het gebied van de motivatie van mensen. Van Breukelen en Van der Vlist<sup>6</sup> stelden vervolgens in 1997 vast dat deze situatie nog steeds gold. Anno 2005 duurt de windstilte voort. Het zijn doldrums geworden.

### **Verschillende scholen, opvattingen en bewijzen**

Motivatietheorieën kunnen traditioneel worden ingedeeld naar drie dimensies: inhoud-proces, cognitie-reinforcement en situationeel-dispositioneel<sup>7</sup>. Vinke<sup>8</sup> maakt hier een helder onderscheid in zes hoofdstromen ('motivatiedenkscholen'):

1. *Oerdenkers*. Henri Fayol en Max Weber hebben de stroming bureaucratie nader vormgegeven waarin vooral tussen de regels door een motivatiebeeld werd opgeroepen, gekenmerkt door het begrip

‘duidelijkheid’. Duidelijkheid in de uit te oefenen rollen, in de positie in de hiërarchie, en de wijze waarop gezag wordt uitgeoefend.

2. *Orderingsdenkers*. Frederick Taylor aan wie het begrip scientific management is gekoppeld en McGregors<sup>9</sup> theorie X (‘medewerkers zijn van nature lui’) en Y (‘medewerkers werken juist graag’) zijn beide exponenten van wat het orderingsdenken wordt genoemd, evenals Maslow en Herzberg. Zij zijn duidelijke vertegenwoordigers van het humanisme waarin gepleit wordt voor ruime ontplooiingsmogelijkheden voor mensen, het verheffen van de mens, ruimte bieden aan echtheid en zelfstandigheid. Deze stroming en dan met name Maslow’s behoeftenhiërarchie staat al jaren onder wetenschappelijke druk. Zo blijkt bijvoorbeeld dat Maslow in een aantal situaties niet van toepassing is. Bekend voorbeeld is een onderzoek naar de beleveningswereld van Amerikaanse gevangenen waaruit naar voren kwam dat gevangenen op ‘death row’ bovengemiddeld meer gedichten en andere poëzie schreven, dan andere gevangenen. Dit terwijl van een veilige situatie – één van Maslow’s stadia op weg naar zelfverwezenlijking – voor deze ter dood veroordeelden toch geen sprake was<sup>10</sup>. Zowel de oerdenkers als de orderingsdenkers behoren tot de groep *klassieke* motivatiebenaderingen. Zij passen in hun tijd, maar de wereld (van werk) is inmiddels verder gegaan.
3. *Eigenschapdenkers*. Kenmerkend voor deze groep denkers zijn o.a. Miller en McClelland<sup>11</sup> die constateerden dat sommige dieperliggende eigenschappen van mensen (prestatie, macht, hechting en vermijding) bepalend zijn voor hun motivatie. Succesvol gedrag kan niet worden geleerd als niet over de juiste eigenschappen wordt beschikt.
4. *Procesdenkers*. De hiervoor beschreven motivatiescholen gaan min of meer uit van stabiele situaties. Bij de procesdenkers gaat het echter juist om de motivationele aspecten bij verandering. Zij vormen daarmee de schakel naar de gedragdenkers en taakdenkers. De twee belangrijkste exponenten van deze school van denken zijn de verwachtingstheorie van Vroom<sup>12</sup> en de billijkheidstheorie van Adams. Bij Vroom is de koppeling tussen achtereenvolgens de verwachting, de prestatie, de opbrengst en de tevredenheid van cruciaal belang. Adams benadrukt de waargenomen bijdragen in tegenstelling tot Vroom die ‘opbrengsten en bijdragen’ in zakelijke, min of meer objectieve, termen trachtte weer te geven.
5. *Gedragsdenkers*. Bij deze groep denkers worden mensen gemotiveerd door hun streven naar waardering. Bandura’s goal setting theorie en de ‘behavior modification theorie’ van Skinner zijn hier goede voorbeelden van. Het gaat om het vaststellen van heldere doelen,

zorgen voor de acceptatie ervan, het definiëren van 'stretching' goals en het geven van feedback. Recent onderzoek toont een aantal negatieve bijwerkingen van deze benadering namelijk dat ... 'goal setting motivates *unethical* behaviour when people fall short of their goals'. Dit probleem doet zich met name voor als mensen hun doelstellingen *net niet* halen<sup>31</sup>! De praktijk leert dat veel ondernemingen deze benadering van motivatie hebben overgenomen, zonder oog te (willen) hebben voor de negatieve gevolgen ervan. Een deel van de oorzaak van de recente 'corporate scandals' is hieruit te verklaren.

6. *Taakdenkers*. Deze leggen de nadruk op de innerlijkheid van mensen. O.a. het begrip intrinsieke motivatie voor het verrichten van werk komt eruit voort. Deci's cognitieve evaluatietheorie ('medewerkers streven er naar competent en vaardig te zijn') en het taakkenmerkenmodel van Hackman & Oldman ('medewerkers zijn meer voor hun werk gemotiveerd als zij er persoonlijk verantwoordelijk voor zijn, als zij hun werk zinvol achten en als zij zicht hebben op de bereikte resultaten') zijn illustratief voor deze opvatting over motivatie.

### **Het combineren van inzichten is gevaarlijk**

Het combineren van sommige motivatietheorieën in de aansturing van mensen, leidt doorgaans niet tot de gewenste effecten. Het is in de theorievorming rondom motivatie tot op heden niet gelukt om delen van één of enkele theorie(ën) adequaat te verbinden met (delen van) andere, zodat een nieuw – samenhangend inzicht – in motivatie ontstaat. In de praktijk is dat wél gebeurd, maar met desastreuze gevolgen. Het bijvoorbeeld bij elkaar brengen van de theorieën van Skinner en Locke in één aanpak heeft inmiddels vrijwel overal tot controverse geleid. Inmiddels is duidelijk geworden dat het in het vooruitzicht stellen van hoge bonussen voor 'kleine' doelen slechts het ego en de portemonnaie van (sommige) mensen heeft gediend maar niets heeft opgeleverd in relatie tot het (gewenste) functioneren van ondernemingen. In sommige gevallen werkt het combineren van theorieën, maar is het resultaat ongewenst.

De belangrijkste – overkoepelende – kritiek op de bestaande motivatiescholen is dat deze in essentie allemaal hun oorsprong vinden in de industriële economie en samenleving. De bestudering ervan volgt zo'n beetje het ontstaan, de groei, ontwikkeling en neergang van de industriële economie, met als hoogtepunt de jaren 60 en 70 van de 20ste eeuw.

Inmiddels is sprake van een sterk veranderende (mondiale) economie en (wereldwijde) samenleving en wordt de vraag gesteld – in Nederland o.a. door Van Iperen en Tissen<sup>14</sup> – of daarmee ook niet veranderingen in de motivatie van mensen om hun werk te doen (zijn) ontstaan, die de moeite van het onderzoeken waard zijn. Eventuele nieuwe inzichten kunnen mogelijk tot betere oplossingen voor de aan- en zelfsturing van mensen in organisaties leiden. De economie is minder fysiek geworden en heeft zich ontwikkeld tot een (beginnende) kenniseconomie. Werk heeft zich ontwikkeld van hand- tot hoofdarbeid. De Westerse samenleving als geheel is gemiddeld genomen intelligenter geworden (het Flynn Effect<sup>15</sup>), o.a. vanwege een hoger opleidingsniveau van de beroepsbevolking en vanwege de mogelijkheid om méér kennis met elkaar uit te wisselen dan voorheen mogelijk was, met name door de introductie van het Internet.

De relatie tussen werkgevers en werknemers is fundamenteel veranderd. Het huidige psychologische contract tussen mens en organisatie staat in het teken van het vormgeven van de eigen 'levensloop', nieuwe organisatievormen die deze veranderde relatie weerspiegelen zijn opgekomen (bijvoorbeeld cellulaire, circulaire en modulaire organisaties<sup>16</sup>) en langzaam maar zeker gemeengoed aan het worden. Daarbij komt dat de wereld in de beleving van veel mensen aanmerkelijk sneller, onzekerder en verrassender geworden is, min of meer vergelijkbaar met de post-agrarische samenleving van de late 19e eeuw. Ook toen deden nieuwe technologieën hun intrede in het leven van mensen, was er sprake van beperkte werk- en inkomenszekerheid en van een onrustig wereldtoneel.

### **Het mysterie motivatie**

Het is echter de vraag of de hiervoor genoemde kenniseconomische en maatschappelijke ontwikkelingen van invloed zijn op de motivatie van mensen in organisaties. Met betrekking tot de cognitieve stroom van denken over motivatie lijkt dit aannemelijk. Immers, mensen zijn meer in staat om zelfstandig te denken en dat wordt ook meer van hen gevraagd dan vroeger het geval was. Het lijkt waarschijnlijk dat dit een effect heeft op hoe mensen denken – en soms doen – en op hun inzet. In negatieve zin wordt hier weleens gesproken over de 'calculerende werknemer' namelijk als iemand die presteert wanneer het moet en het ervan neemt wanneer dat mogelijk is<sup>17</sup>. In verband met dit laatste krijgt momenteel het begrip 'mentaal verzuim' veel aandacht, een begrip dat beoogt aan te geven dat mensen soms wél op hun werk aanwezig zijn, maar er niet mee bezig.

*Wel acte de présence op de werkplek, maar in werkelijkheid mentaal afwezig*

‘Hoewel bij veel probleemmedewerkers duidelijk de drijfveer en de toewijding voor hun werk ontbreekt, zijn deze eigenschappen meestal *springlevend* in andere aspecten van hun leven. Natuurlijk zullen niet alle mensen dezelfde passie voor hun werk kunnen opbrengen als voor hun hobby’s of andere interesses. Maar het is een vergissing om een problematische medewerker eenvoudigweg af te doen als “ongemotiveerd” (Nicholson<sup>18</sup>)

Werk is voor veel mensen belangrijk, voor anderen minder. Dat was vroeger zo en lijkt ook nu nog zo te zijn. Sommige mensen zijn ambitieus, anderen zijn sneller tevreden met wat zij bereikt hebben. De behoefte aan veiligheid en sociale inbedding lijkt bij mensen momenteel groter te zijn, dan vroeger het geval was, maar dat lijkt de bestaande theorieën over motivatie niet te weerspreken.

### **Niets nieuws onder de zon, of toch?**

Is het tijd voor één of meerdere – nieuwe – theorieën over motivatie, of kan worden volstaan met het verder verfijnen van de bestaande theorieën? In 2001 werd deze vraag gesteld door de *Academy of Management Review*, een prestigieus Amerikaans wetenschappelijk tijdschrift op het gebied van de bedrijfskunde. De redactie ervan deed een oproep aan onderzoekers om hun denken over motivatie te (her-)formuleren en relevant onderzoek onder de aandacht te brengen. Slechts 56 reacties werden ontvangen, waarvan er uiteindelijk zes de moeite waard bleken te zijn. Deze worden op beknopte wijze weergegeven door Steers, Mowday en Shapiro<sup>19</sup>, in een helder overzichtsartikel. Het geheel oogt niettemin weinig overtuigend. Van een herwaardering van het belang van motivatieonderzoek en van baanbrekende nieuwe inzichten lijkt vooralsnog geen sprake te zijn. Wel zijn een aantal aspecten van motivatieonderzoek interessant. Zo onderzoeken Fried en Haynes Slowik<sup>20</sup> de invloed van tijd op de doelgerichtheid en prestaties van mensen in organisaties. Zij proberen daarmee een relatie te leggen tussen de mate van complexiteit van doelstellingen en de tijd waarbinnen die doelstellingen moeten worden gerealiseerd. In de praktijk van organisaties is het belang van dit type onderzoek merkbaar in de veelgehoorde opvatting dat ‘peak-performance’ van mensen belangrijk is voor goed functioneren. Populair gezegd: mensen moeten op het juiste moment ‘pieken’ en dat blijven doen.

Een andere groep onderzoekers<sup>21</sup> doet momenteel onderzoek naar de psychologische en neuro-biologische factoren en processen die van invloed zijn op de werkgerelateerde gevoelens van mensen in organisaties. Steeds meer wordt ingezien dat emoties een belangrijke rol spelen in de doelgerichtheid, intensiteit en het doorzettingsvermogen van mensen – en dan vooral van kenniswerkers – maar tot op heden is het niet gelukt om het belang dat aan emotie wordt toegekend, om te zetten in bruikbare en gevalideerde kennis van de aan emoties ten grondslag liggende drijfveren van mensen. Ondanks vele populaire publicaties over de emotionele intelligentie<sup>22</sup> van organisaties is de vertaling ervan naar de aansturing van mensen voor de meeste managers nog te weinig ‘tastbaar’ om er in de praktijk mee uit de voeten te kunnen. Verwacht mag worden dat dit type onderzoek steeds belangrijker wordt, nu in de praktijk het verlangen van mensen zichtbaar wordt naar ‘warme’ organisaties, waarin niet alleen professionele en financiële prestatie-criteria belangrijk zijn.

Een laatste groep onderzoekers onder aanvoering van Kanfer en Ackerman<sup>23</sup> richt zich op het vraagstuk van vergrijzing in organisaties en de veranderingen die zich in mensen voordoen bij het ouder worden, met als vertrekpunt dat ‘iedereen oud wil worden, maar niemand oud wil zijn’. Hoewel algemeen wordt aangenomen dat de intellectuele vaardigheden van oudere mensen afnemen – een overigens onheilspekkend vooruitzicht voor kenniswerkers – beweren de onderzoekers dat die afname ruimschoots gecompenseerd wordt door andere – motivatiegerelateerde – factoren die ertoe leiden dat oudere mensen een evenwichtigere bijdrage aan organisaties kunnen leveren dan hun jongere collega’s. Dit is iets dat in het dagelijks leven van mensen ruimschoots bekend is, maar in de praktijk van organisaties geen weerklank vindt in de aansturing van mensen. Liever worden ouderen door jongeren vervangen, met als gevolg dat vele wielen weer opnieuw moeten worden uitgevonden.

### **Meer onderzoek (en passie) is nodig**

Het lijkt niet erg aannemelijk dat in de toekomst nieuwe inzichten in de motivatie van mensen naar voren zullen komen. Van echte doorbraken is (vooralsnog) geen sprake. Daarbij komt dat met het woord ‘motivation’ eigenlijk alleen Amerikanen – en andere Engelstaligen – iets kunnen beginnen. In veel Westeuropese culturen is zoals o.a. Sprenger<sup>24</sup> terecht stelt motivatie geen duidelijk omljnd begrip. Bij ons wordt onder motivatie in de eerste plaats *een toestand van welwillendheid van een medewerker* verstaan. Dit is motivatie in de eigenlijke zin van het woord. Echter, volgens de oorsprong van het woord (het La-

tijnse: 'in motivum ire', d.i. in dát toetreden wat [de mens] beweegt), is het niet moeilijk om het begrip motivatie te zien als het receptief 'begrijpen' van de beweegredenen van mensen.

Sprenger maakt in dit verband een helder – maar gevaarlijk – onderscheid in *motivatie* als aanduiding voor het eigen initiatief van het individu en *motiveren* als doelgerichte beïnvloeding door een bovengeschikte van het gedrag van ondergeschikten, of als het functioneren van stimuleringsystemen... 'hetgeen noodzakelijkerwijs als besturing door anderen moet worden beschouwd'<sup>25</sup>. Sprenger dreigt daarmee weliswaar in de eerdergenoemde Skinneriaanse valkuil te trappen, maar geeft wel aan dat er een nog grotendeels onbegrepen 'ruimte' is in het denken over de relatie tussen de 'aansturing' en het daadwerkelijke 'functioneren' van mensen. Het is niet onwaarschijnlijk dat échte doorbraken in het onderzoek naar de motivatie van mensen juist in de relatie tussen motivatie en motiveren liggen en niet in motivatie en motiveren als afzonderlijke fenomenen.

Niettemin is het verrassend om te constateren dat na zoveel jaren motivatieonderzoek er in de praktijk nauwelijks sprake is van een duidelijke relatie tussen de motivatie van mensen en de wijze waarop zij worden aangestuurd ('motivering'). Er wordt wat aan 'gerotzooïd' op basis van bestaande, maar niet of nauwelijks gecalibreerde theorieën, die ook nog eens weinig fijnmazig worden vertaald in veelal eenzijdige – aan de persoon van managers gebonden – benaderingen. Het blijft allemaal een beetje roeien met de riemen die managers hebben en dat roept twijfels op met betrekking tot de effectiviteit van de moderne organisatiebesturing.

*De passionele kenniswerker*

Wellicht spreekt men door de kennisintensivering van organisaties eerder van een gepassioneerde professional dan van een gemotiveerde kenniswerker. Hans Adriaansens<sup>26</sup> is van mening dat 'belangrijker is het om te erkennen dat motivatie of passie van de professional alleen maar op peil kan blijven als ze wordt ondersteund door een daarbij passende context. Is die context er niet, dan hangt alles af van de gedrevenheid van het individu. Verflauwing en vervlakking liggen dan om de hoek. De vraag is hoe die context er uit moet zien wil ze de individuele passie voldoende ondersteunen en duurzaam maken'. Uiteindelijk gaat het om het heruitvinden van drie dimensies: schaal, sturing en samenhang, maar dan aangepast aan de nieuwe omstandigheden die de kenniseconomie ons biedt.

Sommige organisaties, zoals KPN, zijn zich dit bewust en zijn inmiddels eigen onderzoek begonnen naar de motivatie van managers en medewerkers. KPN gaat daarmee (veel) verder dan de inmiddels wijd verbreide gewoonte van (grote) organisaties om tevredenheidsonderzoeken<sup>27</sup> onder medewerkers uit te voeren. Die onderzoeken worden doorgaans gebruikt én in de publiciteit gebracht om de kwaliteit van werken in organisaties aan te kunnen geven, maar zijn in feite nutteloze publiciteitsinstrumenten geworden. Enig inzicht in de achterliggende oorzaken met betrekking tot de motivatie van mensen is soms wel, maar vaker niet goed onderbouwd.

KPN heeft daarentegen een eigen motivatie-index ontwikkeld die intern wordt bijgehouden en kritisch gevolgd<sup>28</sup>. Op termijn moet deze index inzicht bieden in de vraag wat KPN-ers beweegt om hun werk (beter) te doen, om bij KPN te blijven en in de vraag welke stuurknoppen KPN ter beschikking heeft c.q. moet ontwikkelen om het (gewenste) gedrag van mensen te kunnen beïnvloeden. De vraag is of de resultaten van dit onderzoek publiekelijk zullen worden bekendgemaakt, want de motivatie van mensen wordt in dit perspectief concurrentiegevoelige informatie en het is niet wenselijk om deze informatie naar buiten te brengen.

Het is in essentie aan de wetenschap om het motivatieonderzoek voort te zetten, maar de aandacht en de middelen daarvoor zijn beperkt. Ook de drijfveer om motivatieonderzoek te doen is niet groot. Daardoor dreigt een patstelling te ontstaan die alleen kan worden doorbroken als in het kader van de kenniseconomie opnieuw naar het belang van motivatie in de aansturing van mensen wordt gekeken. Naar motivering dus.

Het is in dit verband niet ondenkbaar dat als er al doorbraken te bereiken zijn, die mogelijk zullen liggen in onderzoek dat zich richt op twee in elkaars verlengde liggende, maar tegelijkertijd uitersten van menselijk gedrag, namelijk op het begrip 'eigen belang' ter ener zijde en 'passie' ter andere zijde. Beide varianten blijken in de praktijk mensen in beweging te brengen. De eerste groep staat ook wel bekend als de 'calculerende' werknemer, de tweede als de 'gedreven' werknemer. Voor beide groepen geldt dat het onderscheid tussen manager en medewerker niet langer relevant is. Onderzoek zou moeten uitmaken hoe, in welke mate en binnen welke context mensen gedrag laten zien dat – al dan niet – past bij een van beide uitersten. Of dergelijk onderzoek zal plaatsvinden is vooralsnog niet aannemelijk. Waarschijnlijker is dat de huidige – opportunistische en schijnwetenschappelijke – praktijk van aansturing van mensen zal doorzetten, ongeacht de beperkte effectiviteit – en soms zelfs negatieve effecten – ervan. Het opbouwen van betekenisvolle kennis in de kenniseconomie blijkt ook op dit gebied

niet eenvoudig. Vervlakking en verdoezeling winnen het van diepgang en helderheid. Men probeert inmiddels zelfs weer massaal kenniswerkers te 'verleiden tot werk'. Een somber vooruitzicht voor zowel de bedrijfskunde als de bedrijfspsychologie.

#### SUMMARY

##### **Motivating people in the knowledge economy; deadlock by lacking passion?**

Human behavior is directed, restricted, determined and stimulated by a multitude of factors, making motivation traditionally one of the pillars of the management of organizations. The emergence of the knowledge-based economy is gradually causing the nature of work to change, as well as changes in the design of organizations. With it the question arises whether the motivation of people at work also changes and, if so, what the implications for managers are in inspiring, leading and supporting employees? Will professionals perform in a different motivational mode than industrial workers? Are they motivated by factors other than those resulting from research stemming from the middle of the previous – industrial – century when a significant number of ground-breaking and well known theories of motivation were formulated? Has the theory of motivation, and the resulting suggestions for practice, evolved since then in a way that serves the insight into people working in the knowledge economy? For example, do knowledge workers predominantly from self-interest; are they passionate about their work?

Many of the current instruments for managing and motivating people in organizations are definitely well-intended, but in practice prove not to be effective, or prove to work only insufficiently and during a limited period of time. A recent assessment by the *Academy of Management Review*, a prestigious American management journal, concludes that current research in motivation is neither impressive, nor convincing. Moreover, it seems not very likely that new insights into the motivation of people at work will emerge, not in the least because the concept of motivation is ambiguous in many Western cultures. If there are any breakthroughs to be expected at all, they would possibly be associated with two concepts, notably 'self-interest' and 'passion', two extremes in human behavior. Both factors appear to bring people to action. The person motivated by the first 'drive' can be defined as a 'calculating employee'; the person inspired by the second drive is generally defined as a 'passionate worker'. This latest development in motivational theory would blur the distinction between manager and professional. More likely, though, is that the

**present, rather opportunistic, practice of motivating people will continue, irrespective of its limited effectiveness, and even in spite of its occasional detrimental effects. An additional research effort into new ways of motivating people is required.**

## Noten

1. R. Semler, *Het weekend van zeven dagen*, Forum, 2003.
2. J. Mair, *Het is mooi geweest, het kantoor is geen pretpark*, Schiedam: Scriptum, 2003.
3. B.F. Skinner, *About Behaviorism*, New York: Vintage, 1976.
4. M. Steers, R.T. Mowday, D.L. Shapiro, The Future of Work Motivation Theory, *Academy of Management Review*, 2004, vol.29, no 3, pp. 379-387.
5. H. Thierry, P.L. Koopman, & H. van der Vlier, Motivatie in stelling, *Gedrag en organisatie*, 4,1991, pp. 265 -274.
6. W. van Breukelen, R van der Vlist, Motivatie en de arbeids- en organisatiepsychologie, *De Psycholoog*, februari 1997, p. 68.
7. H. Thierry, P.L. Koopman, & H. van der Vlier, Motivatie in stelling, *Gedrag en organisatie*, 4,1991, p. 265.
8. R. Vinke, *Zoeken naar intrinsieke motivatie*, Den Haag, Reed Business Information, 2004.
9. G. Heil, W. Bennis & D.C. Stephens, *Douglas McGregor, Revisited*, New York: Wiley & Sons, 2000.
10. Voor een meer diepgaande kritiek op Maslow, zie: [www.edst.educ.ubc.ca/aerc/1997/97pearson.htm](http://www.edst.educ.ubc.ca/aerc/1997/97pearson.htm).
11. Zie o.a.: <http://www.cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshtml/index.html>.
12. V.H. Vroom, *Work and Motivation*, New York, Wiley, 1964.
13. M.E. Schweitzer, L. Ordonez, B. Douma, Goal setting as a Motivator of Unethical behaviour, *Academy of Management Journal*, vol. 47, no.3, pp. 422 - 432.
14. M.van Iperen, *Kennis is macht...toch?, Een zoektocht naar de motivatie van kenniswerkers in de 21ste eeuw*. Universiteit Nyenrode/KPMG, Breukelen/Amstelveen, 1999.
15. <http://www.indiana.edu/~intell/flynneffect.html>.
16. R. Tissen, F. Lekanne Deprez, Nieuwe deugdelijkheid ondergraaft de kenniseconomie, *Holland Management Review*, nr. 97, 2004; R.J. Tissen, *Wie niet denkt, die niet doet*, Holland Consulting Group, 2004.
17. N. Nicholson, Problematische medewerkers: hoe motiveer je ze?, *Management Select*, nummer 2, 2003.
18. Ibid 17, p. 49.
19. R.M. Steers, R.T. Mowday, D.L. Shapiro, The Future of Work Motivation Theory, *Academy of Management Review*, vol.29, no.3, 2004.
20. Ibid 19.
21. Ibid 19, zie: Gu. Seo. Myeong, L.F. Barrett en J.M. Bartunek.
22. D. Goleman, *Emotionele Intelligentie*, uitgeverij Contact, 1998.

23. Ibid 19.
24. R.K. Sprenger, *De motivatie mythe. Manieren om de impasse te omzeilen*, Amsterdam: Addison Wesley, 1996, pp. 21-22.
25. Ibid 24, p. 24.
26. H. Adriaansens, Passie in context. Over de gepassioneerde professional. In : M. Slagter, F. Meijering, I. Jacobsen-Moonen et al, *De gepassioneerde professional*, Assen: Van Gorcum, 2004, pp. 3 -8.
27. B. Vleugel, Onderzoek naar medewerkerstevredenheid. Alle succesfactoren per deelonderwerp, *Gids voor Personeelsmanagement*, jrg. 83, nr. 6, 2004.
28. W. Dubbeld, R.J. Tissen & A. v.d. Weel, *Wat motiveert kenniswerkers*, interne KPN/Nyenrode publicatie, 2003.

# HRM: $P = W \times OS?$

Nicole Torka

Tissen en Lekanne Deprez pleiten, gesteund door vakbroeders en -zusters, voor een herwaardering van het onderzoek naar motivatie. Waar zijn ze toch gebleven, de arbeidswetenschappers die de nogal complexe motivatietheorieën niet laten voor wat ze zijn, maar daadwerkelijk met de inmiddels al stof aanzettende materie aan de haal gaan? Dit ten bate van de alom bezworen 1-0 Global Cup overwinning van de intellectuele arbeider. Heren, ik deel u zorg niet en meen daarvoor gegronde redenen te hebben. Echter, en daarover meer in het tweede gedeelte van dit verhaal, ik ben niet zorgwekkend zorgeloos. Maar mijn bezorgdheid is een ander, en slaat op de weke delen van het hedendaagse HRM.

## Demystificatie van Motivatie

Om greep te krijgen op prestatiegedrag, pleiten de auteurs voor onderzoek naar de innerlijke drijfveren van mensen. Ze maken daarbij een onderscheid tussen de homo economicus en de homo passionata, die ook gezamenlijk binnen één individu een bestaan in meer of minder vreedzame co-existentie kunnen leiden. Zo nu en dan lees je in de regionale dagbladen dat mensen voor de vijftigste of zestigste keer hun huwelijksbelofte vieren. Een prestatie vind ik dat en zeker al diegenen met mij die na één of meer pogingen slechts hun echtscheidingsdatum celebreren. Ik vraag me altijd af: bestaat er zoiets als een succesformule? Wat maakt het dat mensen bij elkaar blijven ondanks de nadelen van het delen? 'Houden van' zou een romantisch, maar al te simpel antwoord zijn. Bovendien, wat is liefde of passie? Volgens Niklas Luhmann (1982) niet meer en niet minder dan een structurele koppeling van twee psychische systemen. Ze overvalt de minnaar in kwestie en ondermijnt het gezond verstand. 'Eigen belang', is zeker ook geen schokkende verklaring. Je hebt gezamenlijke kinderen, een huis en vrienden, allemaal investeringen die we ten minste potentieel op het spel

Dr. N. Torka is universitair docent aan de Universiteit Twente te Enschede, faculteit Bedrijf, Bestuur en Technologie (BBT), afdeling HRM.

zetten bij afkeer van de partner. Bovendien, voor menigeen geldt: beter één partner, dan geen partner en zeker geen slechtere. Eén drijfveer mis ik: het imaginaire achtergrondkoor van opvoeders, peers en anderen die mede de keuzes in ons leven bepalen door ons regelmatig, soms wat harder soms wat zachter, aria's op het gemoed te schetteren. Doe dit, laat dat: 'gij zult niet echt-scheiden' is zo'n norm die er ook voor kan zorgen dat we ons geluk niet ergens anders beproeven. Samengevat: we blijven, om één of meer van de genoemde redenen.

Dat werkgerelateerde motieven weinig afwijken van privé-gerelateerde, laat al sinds tientallen jaren onderzoek naar 'Commitment' ofwel 'Betrokkenheid' zien. Betrokkenheid is een psychologisch stadium dat richting geeft aan gedrag. Als belangrijkste uitkomst wordt de continuering van onze relatie met het bindingsobject gezien. Dit betekent ook dat we gedrag vertonen dat in harmonie met onze wens naar verblijf is en 'contra-relatieel' gedrag nalaten. Wat voor partnerrelaties geldt, geldt ook voor werkrelaties: er bestaan verschillende, vaak gemengde, verklaringen voor de binding die we met het werk, de collega's, de leidinggevende, onze werkgever (om maar een paar te noemen), voelen. We blijven erbij omdat we het leuk vinden (affectief), omdat we ons verplicht voelen (normatief) of omdat we moeten (calculatief). Wat het laatstgenoemde betreft: we beleven weinig alternatieven of willen het risico van derving of verlies van investeringen vermijden (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Zo, en wat heeft dit met motivatie te maken? In een zeer recent artikel zetten Meyer, Becker & Vandenberghe (2004) al hetgeen op een rijtje dat binnen het gezelschap van betrokkenheidexperts al lang als 'common knowledge' geldt. Betrokkenheid is een component van motivatie 'and commitment is a rather unique force among the many forces' (p. 994). Betrokkenheid is een krachtige bron van motivatie. Beide, betrokkenheid en motivatie, houden zich bezig met de verklaringen van menselijk gedrag. Met één belangrijk onderscheid: motivatietheorie richt zich voornamelijk op meer of min meetbaar (taak-)prestatiegedrag, terwijl betrokkenheid pretendeert meer, langduriger en zelfs nog complexer gedrag te voorspellen, zoals bijvoorbeeld verblijf en 'Organisational Citizenship Behaviour'. Ook heeft onderzoek laten zien dat betrokkenheid gedrag beter verklaart dan werktevredenheid (vgl. Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974; Tett & Meyer, 1993).

Dit alles betekent dat psychologische drijfveren van motivatie al intensief worden bestudeerd. Bovendien, binnen het onderzoek naar betrokkenheid wordt juist rekening gehouden met veel van dat wat motivatiedenkers, zoals Atkinson, Herzberg en Murray, belangrijk achten. Onderzoek naar antecedenten of determinanten laat zien dat bijvoorbeeld autonomie, uitdaging, rolduidelijkheid, participatie en leiderschapstijl,

betrokkenheid daadwerkelijk beïnvloeden (vgl. De Gilder, Van den Heuvel & Ellemers, 1997; Morris, Lydka & O’Creevy, 1993; Schmidt, Hollman & Sodenkamp, 1998). Dus, commitment wordt gezien als de ‘missing link’ tussen motivatoren en motivatie.

Het thema ‘motivatie’ heeft ook onderdak gevonden bij ander onderzoek en theorieën over het menselijke doen en laten. Zo wordt Adams billijkheidstheorie uitgebreid bestudeerd en verder uitgewerkt binnen het onderzoek naar ‘Organisational Justice’ (zie ook het artikel van Timmer in THRM 2004, nr. 4) en sinds 1986 ook in het ‘Perceived Organisational Support’ (POS) onderzoek (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986). Wat het laatstgenoemde betreft: verdelende, procedurele, interpersoonlijke en informationele rechtvaardigheid (Colquitt, 2001; Colquitt, Colon, Wesson, Porter & Ng, 2001) is naast ondersteuning van de leidinggevende en HRM-beleid een dimensie van POS (Rhoades & Eisenberger, 2002). Mijns inziens genoeg redenen om niet te vrezen voor een breuk met het theoretisch verleden. Waar we echter wel voor moeten waken – en ik meen dit impliciet ook in het artikel van Tissen en Lekanne Deprez te kunnen lezen – is dat we ons niet op allerlei vermeend ‘nieuwe’ ideeën storten, zonder de relevantie en samenhang met ‘de ouwe rotten’ in de arbeids- en organisatiewetenschap bloot te leggen. Dit geldt ook voor de schrijvers van de vele leerboeken in deze discipline die al te gemakkelijk concepten onafhankelijk van elkaar presenteren. Nu over dat wat me grotere zorgen baart: de nogal eenzijdige benadering van HRM.

### **HRM: voor wie en voor wat? Eine ‘Erregung’**

In mijn vak ‘Introduction HRM’ maak ik gebruik van het boek *Managing Human Assets* van Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills en Walton (1984). Aangevuld met empirische artikelen die niet zelden deze managementfilosofie provoceren, probeer ik jonge mensen te enthousiasmeren voor HRM. Waarom dit boek en niet een ander? Onder andere omdat de auteurs expliciet wijzen op een aantal situationele factoren die de ‘vrijheid’ van het HR-beleid beperken, zoals bijvoorbeeld de arbeidsrechtelijke regelgeving. De organisatie handelt niet in een vacuüm, ze is van meer afhankelijk dan slechts van hetgeen de markt wenst. Niet in alle HRM-publicaties wordt dit even sterk benadrukt. Echter, twee punten vind ik misschien nog belangrijker. Ten eerste, HRM is voor alle medewerkers: van de schoonmaker tot aan de directrice wordt een degelijke arbeidsprestatie verwacht. Ten tweede, ‘goed’ HRM wordt niet alleen aan de organisatie-effectiviteit gemeten (die in sterke mate een som van arbeidsprestaties is), maar ook aan de bijdrage aan het individuele en maatschappelijke welzijn. Punt. Wat vinden we daarvan terug in publicaties? Vrij weinig, behalve dan de

redenering dat een economisch gezonde samenleving (financieel) succesvolle bedrijven nodig heeft.

HRM: privilege van de kenniswerker of ook voor de werkende kennis? Tissen en Lekanne Deprez hebben het expliciet en exclusief over het belang van motivatie voor kenniswerkers. Ten bate van de kenniseconomie, moeten we de drijfveren van de intellectuele arbeider decoderen en beïnvloeden. De fysieke werknemer vertrekt met lege handen. Afgezien van het feit dat hoofdarbeid niet per definitie regradatie en kenniswerk betekent (denken we eens aan de onderzoeken over call-center medewerkers), doen we niet de grote groep mensen onrecht die niet tot het leger van kenniswerkers behoren: de vuilnisvrouw, de verkoper, het horecapersoneel? Hebben zij dan geen recht op een degelijk HRM-beleid: beleid dat rekening houdt met hun behoeften? En waar zijn ze dan gebleven in ons HRM-onderzoek dat toch voor allen was bedoeld? Is het niet ook juist spannend om vaker te kijken naar wat Jan (Onder-)Modaal zoal meemaakt, hoe hij de gang van zaken beoordeelt en wat vanuit zijn perspectief voor verbetering vatbaar is? Zo kunnen we niet alleen nagaan of resultaten voor generalisatie vatbaar zijn, maar ook of kenniswerkers en 'de anderen' wel in drijfveren verschillen. Ook mis ik belangstelling voor een specifieke groep kenniswerkers: de sociale kenniswerkers. De maatschappelijke werkers, de leraren en anderen die zich om het wel en wee van de medemens bekommeren. Dagen zij datgene uit wat menig HRM'er mantra-achtig preekt? Onderzoek van Nagel (1997) wijst precies in deze richting. Zij komt tot de conclusie dat voor deze beroepsgroepen een 'geëngageerde distantie' gezonder is voor persoon en taak dan de in HRM-kringen veelgeprezen 'liefde voor de zaak' (affectieve betrokkenheid).

Ten slotte, Tissen en Lekanne Deprez spreken over 'de beginnende kenniseconomie'. Welke dan? De Nederlandse? En stel dat Nederland een pure kenniseconomie zou worden: kunnen we het ons wel veroorloven om geheel etnocentrisch de ogen te sluiten voor dat wat in de landen om ons heen speelt? Immers, menig Nederlands bedrijf besteedt zijn hand- en hoofdarbeid uit naar andere bedrijven in andere landen. Kunnen we daarom zo makkelijk een grens trekken tussen Westerse landen en de rest en HRM-beleid afbakenen tot dat wat 'binnen' het bedrijf gebeurt? Stopt de verantwoordelijkheid en het onderzoeksterrein bij de officiële bedrijfspoort? Dit is de overgang naar het tweede punt van kritiek: waaraan meten we succesvol HRM?

#### *Consequenties van HRM op de lange termijn*

Longitudinaal onderzoek naar effecten van HRM is beperkt en wat we weten heeft voornamelijk betrekking op één van de drie langetermijneffecten die Beer en zijn collega's schetsen: de effectiviteit van de orga-

nisatie. Zo bezien is het dan ook niet verwonderlijk dat Duitse onafhankelijke taalwetenschappers 'Human Capital' op 18 januari 2005 tot 'Un-Wort' van het jaar hebben gekozen: de mens wordt gedegradeerd tot economisch kapitaal, zo is de redenering. In plaats van schande over de commissie te spreken, kunnen de geoorvijgde dames en heren zich beter afvragen waarom dit begrip zo eenzijdig wordt geïnterpreteerd. Ondanks het feit dat steeds meer HRM'ers onderkennen dat de 'work-life balance' tot het terrein van werkgeversbemoedienis moet behoren, 'lijden' individueel en maatschappelijk welzijn nog steeds een ondergeschikt bestaan. Meyer, Stanley, Herscovitch, en Topolnytsky (2002) hebben terecht opgemerkt dat onderzoek naar betrokkenheid te vaak niet verder kijkt dan dat wat voor organisaties van belang is. Omdat betrokkenheid echter als een van de belangrijkste uitkomsten van HRM wordt gezien, een opmerking waarvan we ons iets zouden moeten aantrekken.

Zeker als we ons realiseren dat medewerkers aan de rand van of in de WAO, geen luilakken zijn. Juist medewerkers die gedrag vertonen dat ook met betrokkenheid in verband kan worden gebracht ('veel, hard, goed en snel werken'), lopen 'on the razor blade'. Vreemd is alleen dat onderzoek naar de samenhang tussen betrokkenheid en stress zeer schaars is. Reilly (1994) heeft wel een samenhang laten zien, namelijk een positieve. Wat dit voor een samenleving als geheel kan betekenen moge duidelijk zijn. Zo bezien moet het sturen van betrokkenheid naar verdraagzame niveaus voor de organisatie, de medewerker en de maatschappij als geheel op de HRM-agenda.

Het verwijt van de beperkte kijk stopt niet bij betrokkenheid. Mede door gebrekkige toegankelijkheid, krijgt de 'HRM darkside' niet de aandacht die het verdient: zowel 'slecht' personeelsbeleid als ook onbedoeld negatieve uitkomsten van goedbedoeld beleid, blijven grotendeels buiten beschouwing. Een onderwerp dat ik persoonlijk in het onderzoekslandschap mis: pesterijen op de werkvloer. Terwijl 'mobbende' collega's en 'bossende' bazen bij de oosterburen en in de Verenigde Staten al lang een hot issue zijn, lijkt dit in Nederland geen thema te zijn. Ik kan niet geloven dat de kikkerlandse mentaliteit een betere is en daarom minder behoefte aan kennis over dit onderwerp bestaat. Boeiende vragen doen zich daarbij voor: hoe kan de direct leidinggevende voor een pest-vrije sfeer zorgen en hoe kan de HR-manager de leidinggevende in dezen ondersteunen?

Wat nog rest: nemen we Beer en de zijnen serieus, dan kan de HRM-filosofie ook uitkomst voor minder voor de hand liggende zaken bieden. Goed beleid is niet mogelijk zonder invloed van medewerkers op dat wat hen aangaat. En 'echte' inspraak realiseer je niet via vertegen-

woordigers of door het zetten van kruisjes, maar door directe dialoog (vgl. Ramsay, 1991; Van Sloten & Nauta, 2004). Dit is ook een verwijzing naar de manier waarop we kennis over personeelsbeleid, en menselijke zaken in het algemeen, moeten vergaren: niet alleen via gestandaardiseerde meetinstrumenten, maar ook door te luisteren en kijken. HRM trekt zich hier meer van aan dan verwante disciplines, zoals de (mainstream) psychologie. Zo bezien huiver ik niet voor vervlakking en verdoezeling, maar dicht ik aan HRM eerder een voorbeeldfunctie toe.

### Literatuur

- Allen, N.J. & J.P. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills & R.E. Walton (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 386-400.
- Colquitt, J.A., D.E. Colon, M.J. Wesson, C.O.L.H. Porter & K. Yee Ng (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 425-445.
- Gilder, D. de, H. van den Heuvel & N. Ellemers (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10 (2): 95-106.
- Levinson, H., C.R. Price, K.J. Munden, H.J. Mandl & C.M. Solley (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Luhmann, N. (1982). *Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Meyer, J.P. & N.J. Allen (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1): 61-89.
- Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch, & L. Topolnytsky (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
- Meyer, J.P., T.E. Becker & C. Vandenberghe (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6): 991-1007.
- Morris, T., H. Lydka & F. O'Creevy (1993). Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies. *Human Resource Management Journal*, 3(3): 21-42.
- Nagel, U. (1997). *Engagierte Rollendistanz. Rekonstruktive Theoriebildung am Beispiel der Statuspassage in den sozialen Berufen*. Opladen: Leske + Budrich.

- Porter, L.W., R.M. Steers, R.T. Mowday & P.V. Boulian (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Ramsay, H. (1991). Reinventing the wheel? A review of the development and performance of employee commitment. *Human Resource Management Journal*, 1(4): 1-22.
- Reilly, N.P. (1994). Exploring a paradox: commitment as a moderator of the stressor-burnout relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 24 (5): 397-414.
- Rhoades, L. & R. Eisenberger (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4): 698-714.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: understanding written and un-written agreements*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Schmidt, K.-H., S. Hollman & D. Sodenkamp (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des 'Commitment'-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19 (2): 93-106.
- Sloten, G. van & A. Nauta (2004). De dialoog als vroege poortwachter. *Tijdschrift voor HRM*, 2004 (4): 79-103.
- Tett, R.P. & J.P. Meyer (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46: 259-293.
- Timmer, F. (2004). Rechtvaardigheidsbeleving van en bezwaar tegen functie-waardering. *Tijdschrift voor HRM*, 2004 (4): 105-114.

## Wie het weet, mag het zeggen...

René Tissen en Frank Lekanne Deprez

De reactie van Nicole Torca op ons artikel over motivatie is relevant en intrigerend, maar ook verwarrend. Terecht stelt zij vast dat betrokkenheid een belangrijke rol speelt bij het beantwoorden van de vraag naar wat mensen in organisaties beweegt ‘om te zijn zoals zij zijn en te (blijven) doen zoals zij doen’. Zij wekt echter de suggestie dat onderzoek naar de betrokkenheid – de commitment – van mensen een beter aangrijpingspunt biedt voor het verklaren van het gedrag van mensen, dan motivatie dat zou zijn. Tegelijkertijd – en tegenstrijdig – stelt zij vast dat betrokkenheid slechts een onderdeel van motivatie is, zij het een uniek onderdeel. Betrokkenheid is in haar ogen een krachtige *bron* van motivatie en daar zijn we het mee eens. Dat neemt niet weg dat motivatie beter is te vergelijken met een soort binnenzee die wordt gevormd door duizenden verschillende bronnen, dan dat het een samenhangend stelsel van (enkele) causale relaties is. Het gaat onzes inziens dan ook te ver om betrokkenheid te beschouwen – zoals Torca dat doet – als de missing link tussen motivatie en gedrag. Er is voorzover wij weten geen onderzoek dat een dergelijke stelling kan onderbouwen. Daarvoor is het begrip als zodanig (nog) te diffuus van karakter en is de ruimte voor interpretatie te groot. Zo onderscheiden bijvoorbeeld Meyer en Allen<sup>1</sup> alleen al vier vormen van betrokkenheid (attitudinal, behavioral, normative en multidimensional), waardoor het moeilijk, zo niet onmogelijk is, om van een (rechtstreeks) werkbaar begrip te spreken, laat staan van een missing link. Overigens lijkt het verschil tussen motivatie en betrokkenheid in de praktijk veel makkelijker aan te geven dan in de theorie het geval is, hetgeen de wetenschap tot nadenken zou moeten stemmen. In de praktijk geldt dat ‘motivatie iets zegt over je betrokkenheid bij het werk, terwijl betrokkenheid iets zegt over je motivatie om te blijven’. De kans dat het hier om uitruilbare begrippen gaat is niet denkbeeldig.

Dan voor wat betreft de opmerkingen van Torka over motivatie in het kader van de kenniseconomie. De vraag die wij in ons artikel stelden was of de motivatie van mensen – kenniswerkers – anders is c.q. zou kunnen zijn dan die van mensen in de industriële economie, onder andere vanwege het gemiddeld (sterk) toegenomen opleidingsniveau van de beroepsbevolking en (ook) vanwege structurele veranderingen in de economie, de samenleving en organisaties. Op die vraag gaat Torka niet in, anders dan dat zij wijst op het schemerig bestaan van een aantal (groepen van) kenniswerkers die wél ho(o)g(er) opgeleid zijn, maar géén hoogwaardig werk verrichten. Zij wijst hiermee op een bekend fenomeen dat zich aan de rafelrandjes van de kenniseconomie bevindt, simpelweg omdat er in alle onderzoeken naar de kenniseconomie rekening mee wordt gehouden (o.a. door het CBS<sup>2</sup> en Lekanne Deprez & Tissen<sup>3</sup>). De algemene trend dat veel (gestandaardiseerde) *handarbeid* verdwijnt en door *hoofdarbeid* wordt vervangen en hoofdarbeid op zichzelf weer razendsnel wordt gestandaardiseerd is niet te stuiten en is van invloed op de gehele beroepsbevolking en dus niet op enkele categorieën.<sup>4</sup>

Torka's opmerkingen over HRM zijn naar onze mening wél doeltreffend, omdat zij er op wijzen dat er langzaam maar zeker behoefte ontstaat aan nieuwe inzichten in de aansturing van mensen en het beleid dat nodig is om tot de effectieve inzet van mensen te komen. Haar opmerkingen over het 'Un-Wort' Human Capital – en in het verlengde HRM – zijn treffend en ondersteunend voor de inmiddels vaker gehoorde opvatting dat het tijd wordt om afscheid te nemen van managementbenaderingen die de lading niet dekken en min of meer als een fopspeen fungeren voor ouderwets – veelal hiërarchische en machtsgeoriënteerde wijzen van – (afhankelijkheids) denken en werken. Maar als dat werkelijk gebeurt blijft toch de vraag over wat dan wél adequate benaderingen met betrekking tot mensen zijn en dat heeft weer alles te maken met de vraag wat mensen motiveert. Dat pleit voor een 'revival' van het motivatie-onderzoek en dat hebben wij in ons artikel gedaan.

### Noten

1. Meyer, J.P., Allen, N.J., 'Commitment in the workplace', Thousand Oaks, Sage, 1997.
2. Rapport *Kennis en Economie*, CBS, 2004.
3. Tissen, R.J., Lekanne Deprez, F.R.E., 'Nieuwe deugdelijkheid ondergraaft de kenniseconomie', *Holland Management Review*, nr. 97, september-oktober 2004.
4. Lekanne Deprez, F. (2004). Productiviteitsverbetering van kenniswerkers: mission (im)possible, In: C. Stam et al., 'Kennisproductiviteit. Het effect van investeren in mensen, kennis en leren', Benelux: FT/Pearson Education.