



MOVUM

MENSELIJK VERANDERMANAGEMENT

DRIVE

Daniel H. Pink

Riverhead Books

ISBN 978-1-59448-884-9

Samenvatting: Jan Drenth 0810

© Movum

Ubbo Emmiusingel 1a, 9711 BA Groningen

Tel. 050 3604830

www.movum.nl

DRIVE

Daniel H. Pink

Riverhead Books

ISBN 978-1-59448-884-9

Centrale boodschap: ‘Er gaapt een kloof tussen wat de wetenschap weet over motivatie en wat de meeste organisaties doen met motivatie. Het doel van dit boek is om die kloof te dichten’.

Lang is ervan uitgegaan dat het menselijk gedrag wordt gestuurd door twee soorten motivatoren:

- Biologische behoeften, overleving.
- Straf en beloning.

Maar er vinden sinds het begin van deze eeuw op drie gebieden veranderingen plaats:

1. Hoe we organiseren wat we doen: de ontwikkeling van open source en de ontwikkeling van ‘low profit’ organisaties. Deze ontwikkelingen drijven vooral op ‘intrinsieke motivatie’.
2. Hoe we denken over wat we doen: We zijn niet zo rationeel gericht op winstmaximalisatie als we altijd gedacht hebben.
3. Hoe we doen wat we doen: De hoeveelheid ‘algorithmisch’ werk (voorspelbaar, eenduidig, etc.) neemt af (want is te outsourcen of te automatiseren) en de hoeveelheid ‘heuristisch’ werk (creatief, experimenteel, etc.) neemt toe. McKinsey: ‘Van de banengroei bestaat 30% uit algorithmeerend werk en 70% uit heuristisch werk’. Werk wordt steeds minder een ‘noodzakelijk kwaad’, afhankelijk van extrinsieke motivatoren.

Extrinsieke motivatie (straf en beloning) werkt (vaak) niet. Pink noemt dat het ‘Sawyer effect’: beloning heeft vaak een tegengesteld effect dan beoogd – ze maakt ‘spel’ tot ‘werk’ en haalt daarmee de intrinsieke motivatie weg, met op den duur een mindere prestatie als gevolg. Dat wordt door talloze wetenschappelijke onderzoeken aangetoond. Hogere beloning leidt vaak juist tot mindere prestaties. Dat geldt met name bij ‘heuristische’ taken. Bij ‘algorithmeerend’ taken werken extrinsieke beloningen vaak wél.

En wat voor extrinsieke beloningen geldt, geldt voor alle extrinsieke motivatoren. Dus ook voor extrinsiek opgelegde doelstellingen. Dergelijke doelstellingen veroorzaken vaak ineffectief en zelfs onethisch gedrag. Denk aan de jacht op bonussen, doping, frauduleus handelen...

Bij dit alles moeten we bedenken, dat een gezonde ‘basisbeloning’ – een eerlijk loon, salaris, etc. – altijd nodig is. Zonder die gezonde basis is motivatie van welke soort dan ook (intrinsiek of extrinsiek) moeilijk en vaak onmogelijk.

Maar werkt bóven die basis dan alleen maar intrinsieke motivatie?

Nee. Er zijn omstandigheden waarbij ook dan wel degelijk extrinsieke motivatie (straf en beloning) werkt. Dat is namelijk het geval wanneer het gaat om eenvoudige, routinematige, mechanische, eenduidige taken. Dan leidt directe beloning wel tot betere resultaten. Maar ook dan zijn er drie zaken die – naast die directe beloning – verzorgd moeten zijn:

- Leg uit waarom dat vervelende werk nodig is;
- Erken dat het werk vervelend is;
- Sta de mensen toe de taak op hun eigen manier uit te voeren (!) Wees duidelijk over het resultaat dat je verwacht, maar ga vervolgens uit van autonomie, niet van controle.

Bij niet-routinematige taken kan een extrinsieke beloning ook werken, maar alleen als de beloning onverwacht wordt gegeven en als de taak voltooid is! Niet vooraf! Want dan gaat de aandacht uit naar de beloning en niet naar de taak. En bovendien: doe dat niet te vaak. Want dan gaat het weer werken als een extrinsieke beloning, met alle negatieve gevolgen van dien voor de creativiteit, kwaliteit, e.d. En die beloning kan dan het best bestaan uit ‘niet stoffelijke’ zaken, zoals positieve feedback, complimenten, e.d.

Type I en Type X

Blink onderscheidt twee soorten gedrag:

Type I gedrag: Een manier van denken en een levenshouding meer gebaseerd op intrinsieke dan op extrinsieke motivatoren. Het wordt gevoed door onze wens om ons eigen leven te leiden, nieuwe dingen te leren en te maken en beter te worden.

Type X gedrag: Gedrag dat meer wordt gestuurd door extrinsieke wensen dan door intrinsieke en dat zich minder bezighoudt met de intrinsieke voldoening van activiteiten en meer met de extrinsieke beloning van die activiteiten.

Type I gedrag wordt gemaakt, is niet aangeboren. Iedere Type X kan een Type I worden.

Type I's presteren bijna altijd beter dan Type X'en.

Type I's zijn niet ongevoelig voor geld of status, net als Type X'en. Dat geldt zeker als de 'basisbeloning' beneden een zeker 'redelijk' niveau ligt, b.v. een lager salaris dan anderen met hetzelfde werk. Maar daarboven werken geld en status anders voor Type I dan voor Type X. Voor Type I zijn het 'leuke' bijkomstigheden, maar niet de reden waarom ik überhaupt dit werk doe'. Voor Type X zijn het doelen op zich.

Type X gedrag is vergelijkbaar met een uitputtelijke energiebron, b.v. steenkool. Het werkt wel, maar de bron is niet onuitputtelijk, het kost steeds meer moeite om er genoeg uit te halen. Type I gedrag is vergelijkbaar met een onuitputtelijke energiebron, b.v. zon.

Type I gedrag leidt tot meer fysiek en mentaal welbevinden.

Bent u een Type I of een Type X?

Kijk op www.danpink.com/drive.html

Type I gedrag rust op drie centrale intrinsieke motivatoren, geldig overal en voor iedereen:

AUTONOMIE – MEESTERSCHAP – ZIN.

Autonomie

Management is geen natuurverschijnsel. Management is een uitvinding. En management is de laatste honderd jaar in feite nauwelijks veranderd. Het is nog steeds gebaseerd op dezelfde aannames over de aard van de mensen die gemanaged worden:

- Om actie te ondernemen hebben mensen een prikkel nodig;
- Zonder straf of beloning blijft iedereen passief op z'n plaats;
- Als mensen in beweging zijn, hebben ze richting nodig; anders gaan ze dwalen.

Maar is dat echt de menselijke natuur?

Nee. Autonomie is de belangrijkste natuurlijke behoefte van de mens.

Autonomie is iets anders dan onafhankelijkheid. Het is niet solistisch of egoïstisch. Het betekent 'handelen vanuit een eigen keuze'. In vele wetenschappelijke onderzoeken zijn de positieve effecten van autonomie aangetoond.

En 'management' onderdukt deze autonomie. In die zin is management niet de oplossing, maar het probleem.

Autonomie moet betrekking hebben op vier aspecten van werk:

- *Wat* mensen doen (Taak);
- *Wanneer* ze het doen (Tijd);
- *Hoe* ze het doen (Techniek);
- *Met wie* ze het doen (Team).

Taak

Zoals William McKnight, baas van 3M in de jaren 30 en 40 al zei: 'Neem goede mensen in dienst, en laat ze hun gang gaan'. Een regel daar was: 'Iedereen mag 15% van zijn/haar tijd besteden aan projecten naar eigen keuze'. Dat leidde (en leidt) tot vele innovaties. Toch heeft dit idee weinig navolging gevonden. Een bedrijf dat dat wél doet is Google. En meer dan de helft van alle nieuwe Google producten per jaar komen voort uit de 20% 'autonomie-tijd'.

Tijd

In de zakelijke dienstverlening (en in de zorg!) bestaat een fenomeen, dat catastrofaal is voor autonomie: de 'declareerbare uren'. De meeste mensen daar moeten hun tijd precies bijhouden om te kunnen declareren. Dat is dodelijk voor de intrinsieke motivatie. Experimenten met het loslaten van vaste werktijden, urentargets, e.d. melden positieve resultaten: meer loyaliteit, minder verloop, een toename van productiviteit tot 35%.

Techniek

De meeste call centers zijn toonbeelden van extrinsiek gemotiveerde ondernemingen: vaste protocollen en scripts, iedere minuut wordt bijgehouden, etc. Gevolg: enorme verloopcijfers, variërend van 35% tot 100% per jaar. Zappos.com (nu onderdeel van Amazon) deed het anders. Iedere nieuwe medewerker kreeg 1 week opleiding. Wie na die week wilde vertrekken, kreeg \$ 2.000. Wie bleef, kreeg een redelijk salaris en autonomie: geen vaste scripts, geen controle op aantallen gesprekken, etc. Ze moesten alleen 'de klanten zo goed mogelijk helpen'. Resultaat: minimaal verloop, top positie in klantvriendelijkheid.

Team

Een belangrijke reden waarom mensen zelfstandig ondernemer worden, is ‘dat ze zelf hun team kunnen samenstellen’. In de meeste organisaties is het nauwelijks mogelijk om invloed uit te oefenen op de samenstelling van het team, waarvan men deel uitmaakt. Maar er zijn voorbeelden van bedrijven die dat wel proberen. Zo is bij GoreTex de regel: als je baas van een team wilt worden, moet je zelf de mensen verzamelen die onder jou willen werken. Onderzoek wijst uit dat mensen die werken in ‘zelfsturende’ teams tevredener zijn.

Om misverstanden te voorkomen: ‘meer autonomie’ betekent níet ‘minder verantwoording afleggen’. Mensen moeten altijd verantwoordelijk blijven voor hun werk. Sterker nog: mensen willen dat zelf ook. Men wil graag verantwoording afleggen.

Meesterschap

Een tweede universele intrinsieke motivator is: de drang om steeds beter te worden in iets wat je belangrijk vindt.

Gallup: meer dan 50% van de mensen is niet betrokken bij hun werk. En bijna 20% sabboteert actief. Een situatie van echte betrokkenheid omschrijft Pink als ‘flow’.

Een onderzoek onder 11.000 mensen in de V.S. wijst uit dat ‘intellectuele uitdaging’, dat wil zeggen de drang om nieuwe dingen te leren, de beste voorspeller is voor productiviteit. Mensen die werden gedreven door deze intrinsieke motivator leverden meer en betere prestaties dan de mensen die extrinsiek werden gemotiveerd door geld. Dat wil zeggen: de extrinsiek gemotiveerde groep werkte net zo lang en hard als de intrinsiek gemotiveerde groep, maar ze leverde minder resultaten.

Er zijn twee tactieken om bij medewerkers zoveel mogelijk die ‘flow’ teweeg te brengen:

- Taken geven die niet te moeilijk én niet te gemakkelijk zijn. Te moeilijke taken leiden tot angst, te gemakkelijke tot verveling.
- Van werk spel maken. Bij voorbeeld: schoonmakers in een ziekenhuizen kregen er een paar taken bij, zoals de patiënten onderhouden of het verplegend personeel helpen. Hun werktevredenheid en prestaties stegen enorm.

Meesterschap is onderworpen aan drie ‘wetten’:

- Meesterschap is een kwestie van instelling. Wat mensen geloven bepaalt wat mensen bereiken. Onze overtuigingen over onszelf en onze capaciteiten bepalen onze prestaties. Bij voorbeeld: sommige mensen beschouwen zichzelf als ‘gegeven’, andere als ‘in ontwikkeling’. Sommige mensen stellen zichzelf ‘prestatiedoelen’, anderen stellen zichzelf ‘leerdoelen’. Alleen de laatstgenoemde instellingen leiden tot ‘meesterschap’.
- Meesterschap is hard werken. Meesterschap vereist langdurige inspanning. Het vereist doorzetten.
- Meesterschap bereik je nooit helemaal. Het blijft een doel.

Zin

‘Winst’ is een belangrijke motivator voor mensen en organisaties. Maar minstens even belangrijk is ‘zingeving’: het streven naar doelen groter dan henzelf of hun producten. ‘Maatschappelijk ondernemerschap’ is hier een uiting van.

Doelstellingen van organisaties worden vaak niet alleen geformuleerd in termen van ‘winst’, ‘efficiency’ en ‘waarde’, maar ook in termen als ‘waarheid’, ‘duurzaamheid’, ‘rechtvaardigheid’ en zelfs ‘liefde’.

Ook hier is autonomie belangrijk. Bij voorbeeld: doktoren de gelegenheid geven om een dag per week te besteden aan datgene wat het meest ‘zinvol’ was voor hen, leidde tot een halvering van de burnout cijfers. Mensen kunnen verschillende doelen of aspiraties hebben: extrinsieke aspiraties (rijkdom, roem, etc.) of intrinsieke aspiraties (leren, groeien, helpen, etc.). Onderzoek heeft uitgewezen, dat het bereiken van de extrinsieke aspiraties geen effect heeft op het welbevinden van mensen. Sterker nog: het draagt bij tot het niet welbevinden.

Om dit alles in praktijk te brengen, is in het boek een ‘gereedschapkast’ opgenomen:

1. Voor individuen: negen manieren om uw motivatie Type I wakker te maken.

- Doe de ‘flow’ test. Zet een wekker (of je mobieltje) op 40 tijdstippen in een week. Als de wekker gaat schrijf dan op wat je doet, hoe je je voelt en of je het gevoel hebt in een ‘flow’ te zitten. Bekijk de resultaten en analyseer ze.
- Ieder mens is in essentie weer te geven in één zin. Wat is uw zin?
- Vraag jezelf iedere dag af: Was ik vandaag beter dan gisteren?
- Neem regelmatig een Sabbatical.
- Geef jezelf maandelijks een beoordeling. Ga daarin na hoe het gaat met je (leer)doelen.
- Als je vast zit: ga naar http://twitter.com/oblique_chirps.
- Oefen bewust om beter te worden, herhaal.
- Maak een kaartje met op de ene kant jouw antwoord op de vraag ‘Waarom sta je ’s ochtends op?’ en op de andere kant jouw antwoord op de vraag ‘Waarom blijf je ’s nachts wakker?’. Verbeter je antwoorden tot ze je een gevoel van ‘zingeving’ geven. Bewaar het kaartje en bekijk het af en toe.
- Maak je eigen motivatie poster. Daar zijn enkele websites voor: <http://diy.despair.com/motivator.php>, <http://bigbugelabs.com/motivator.php>, <http://wigflip.com/automotivator/>

2. Voor organisaties: negen manieren om te verbeteren.

- Probeer de ‘20% maatregel’ (20% van de werktijd kunnen besteden aan wat men maar wil) eerst eens op kleine schaal uit, te beginnen met 10%.
- Iedereen kan zonder toestemming te vragen op elk gewenst moment een bonus geven van € 50 aan een collega die iets exceptioneels doet.
- Vraag iedereen de volgende vier vragen te beantwoorden (met een cijfer 0 – 10):
 - . Hoeveel autonomie heb je in de inhoud van je dagelijkse werk?
 - . Hoeveel autonomie heb je in je dagelijkse tijdbesteding?
 - . Hoeveel autonomie heb je in het kiezen met wie je samenwerkt?
 - . Hoeveel autonomie heb je in de technieken die je gebruikt in je dagelijkse werk?Verzamel de resultaten en analyseer ze.
Neem er ook een onderdeel ‘suggesties’ in op.

- Neem drie stappen om controle te verminderen:
 - . Betrek mensen in het stellen van doelen.
 - . Gebruik geen controle taal. Niet ‘moeten’ maar ‘kunnen’.
 - . Houd open office uren.
- Geef iedereen een kaartje en laat ze het antwoord noteren op de vraag: ‘Wat is het doel van onze organisatie?’ Lees de antwoorden hardop voor en analyseer ze.
- Stel vast of de medewerkers het over ‘ze’ of ‘wij’ hebben als ze over de organisatie praten.
- Richt je organisatie fysiek zo in dat autonomie, meesterschap en zin expliciet wordt bevorderd.
- Bevorder taken met de juiste (diverse) moeilijkheidsgraad door:
 - . stel de teams divers samen;
 - . maak van je groep een niet competitieve zone;
 - . doe aan taak roulatie;
 - . motiveer door zingeving, niet door beloning.
- Maak van je volgende bedrijfsuitje een ‘FedEx dag’: iedereen kan een dag doen wat hij wil, met wie hij wil en hoe hij wil. Er is één eis: ieder moet de volgende dag iets opleveren. Een idee, een prototype, een verbeterde procedure, wat dan ook.

3. Beloon mensen op de juiste manier.

Des te belangrijker de primaire arbeidsvoorwaarden (salaris, bonus, etc.) zijn, des te meer ze in de weg zitten. Organisaties die geld gebruiken als motivatie instrument demotiveren de mensen in feite. Het beste advies: maak van geld geen issue, beloon mensen realistisch en heb het er verder niet meer over.

Drie technieken:

- Beloon eerlijk. Intern en extern.
- Betaal meer dan gemiddeld.
- Als je prestatie indicatoren gebruikt, maak ze dan divers, relevant en niet manipuleerbaar. Maak de beloning die hangt aan het bereiken van die prestatie indicatoren niet te groot.

4. Voor opvoeders: negen manieren om onze kinderen te helpen.

Alle kinderen beginnen als Type I, maar velen worden Type X. Tijdens de opvoeding worden te veel ‘als – dan’ beloningen gegeven. Geld voor een goed rapport, een stempel voor een mooie tekening, etc.

- Doe de Type I test voor huiswerk. Als je kinderen huiswerk opgeeft, vraag je dan af:
 - . Geef ik autonomie over hoe en wanneer dat huiswerk te doen?
 - . Houdt dit huiswerk een nieuwe, uitdagende taak in?
 - . Begrijpt de leerling het doel van dit huiswerk?Als het antwoord op een van deze vragen ‘nee’ is, breng dan veranderingen aan in het huiswerk.
- Houd een FedEx dag.
- Voer ‘DHZ rapporten’ (Doe Het Zelf) in. Laat studenten eerst hun eigen leerdoelen opstellen en aan het eind van het kwartaal de voortgang evalueren. Vergelijk dit met je eigen rapport.
- Geef een kind zakgeld en enkele klusjes, maar combineer ze niet!
- Prijs kinderen op de juiste manier:
 - . Prijs vlijt en startegie, niet intelligentie.
 - . Maak het specifiek.
 - . Doe het onder vier ogen
 - . Prijs alleen als er een goede reden voor is.

- Help kinderen steeds het grote geheel te zien. Help ze steeds de vraag te beantwoorden: ‘Waarom leer ik dit?’ Laat ze steeds het geleerde meteen in de praktijk toepassen.
- Zoek inspirerende ‘Type I Scholen’ op, bezoek ze en laat je inspireren.
- Leer van mensen die hun kinderen zonder scholen opvoeden. Voorbeelden: www.unschooling.com, www.homeedmag.com.
- Maak van studenten onderwijzers. De beste manier om te leren is onderwijzen.

5. Vijftien belangrijke boeken.

- Finite and Infinite Games, James P. Carse.
- Talent is overrated, Geoff Colvin.
- Flow: The Psychology of Optimal Experience, M. Csikszentmihalyi.
- Why we do what we do, Edward L. Deci, Richard Flaste.
- Mindset: the new psychology of succes, Carol Dweck.
- Then we came to the end, Joshua Ferris.
- Good Work: when excellence and ethics meet, Howard Gardner e.a.
- Outliers: the story of succes, Malcolm Gladwell.
- Team of Rivals: the political genius of Abraham Lincoln, Doris Kearns Goodwin.
- The Amateurs, David Halberstam.
- Punished by Rewards, Alfie Kohn.
- Once a Runner, John L. Parker.
- The War of Art, Steven Pressfield.
- Maverick, Ricardo Semler.
- The Fifth Discipline, Peter M. Senge

6. Zes goeroe’s.

- Douglas Mc Gregor.
- Peter F. Drucker.
- Jim Collins.
- Cali Ressler an Jody Thompson.
- Gary Hamel.

7. Vier tips om gemotiveerd te blijven.

- Stel je eigen doelen.
- Vermijd verveling.
- Kies een activiteit waarin je beter kan worden.
- Beloon jezelf op de juiste manier. Dus géén ‘als – dan beloningen’ (‘als ik vier maal per week train, koop ik mezelf iets moois’). En wél ‘en nu beloningen’ (‘ik heb de afstand gelopen die ik mezelf had beloofd deze week; en dan nu een lekkere massage’).