

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 venoot 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 Semler¹, noch de volggerichte stijl van Judith Mair², 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 Skinneriaanse³ 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 stil⁴. 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 Vlier⁵ dat er in het decennium daarvoor weinig spectaculairs was gebeurd op het gebied van de motivatie van mensen. Van Breukelen en Van der Vlist⁶ stelden vervolgens in 1997 vast dat deze situatie nog steeds gold. Anno 2005 duurt de windstilte voort. Het zijn doldrums geworden.

Verskillende scholen, opvattingen en bewijzen

Motivatietheorieën kunnen traditioneel worden ingedeeld naar drie dimensies: inhoud-proces, cognitie-reinforcement en situationeel-dispositioneel⁷. Vinke⁸ 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 McGregors⁹ 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 beleevingswereld 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 was¹⁰. 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. *Eigenschapsdenkers*. Kenmerkend voor deze groep denkers zijn o.a. Miller en McClelland¹¹ 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 Vroom¹² 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* halen¹³! 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 Tissen¹⁴ – 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 Effect¹⁵), 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 organisaties¹⁶) 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 is¹⁷. 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” (Nicholson⁸)

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 Shapiro¹⁹, 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 Slowik²⁰ 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 onderzoekers²¹ 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 intelligentie²² 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 Ackerman²³ 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 onheilspellend 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. Sprenger²⁴ 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 bovengeschiedte van het gedrag van ondergeschikten, of als het functioneren van stimuleringsystemen... *'hetgeen noodzakelijkerwijs als besturing door anderen moet worden beschouwd'*²⁵. 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 'gerotzoid' 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 Adriaansens²⁶ 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 tevredenheidsonderzoeken²⁷ 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 gevolgd²⁸. 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.
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.