

Wie het weet, mag het zeggen...

René Tissen en Frank Lekanne Deprez

DUPLIEK

De reactie van Nicole Torka 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 Torka 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' 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 CBS² en Lekanne Deprez & Tissen³). 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.⁴

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.