

■ Alexander van den Berg

# Motivatie in de wetenschap

***Nieuw onderzoek naar motivatie levert weinig tot geen nieuwe theorieën op. Dat is goed. Er zijn al voldoende theorieën over motivatie. Nu is het zaak om de waarde van die theorieën aan te tonen, en ze samen te voegen.***

Als *HR Developer* heb je een interessante baan; het ontwikkelen van mens en organisatie. Een aanzienlijk deel van het dagelijkse werk bestaat dan uit het motiveren van mensen, of anders wel het voorkomen dat mensen worden gedemotiveerd. Zonder gemotiveerde mensen is het moeilijk ontwikkelen. Juist in tijden als deze zijn ontwikkeling en motivatie van belang. Economische crises vragen veel van mens en organisatie en om het hoofd boven water te houden moet je gezamenlijk flink spartelen. De druk levert gebrek aan motivatie, weerstand tegen verandering en klaaggedrag op. Probeer dan maar eens mensen te motiveren en met plezier naar hun werk te laten komen. Je verdiept je dus in motivatietheorieën.

Onderzoek naar motivatie heeft de afgelopen decennia een veelheid aan inzichten en theorieën opgeleverd. Deze zijn soms zo verschillend van aard, dat ze moeilijk te verenigen zijn. Dat maakt het begrip motivatie verwarrend en moeilijk toepasbaar in de praktijk. Wat is de status van motivatie-onderzoek? Gaat het nog ingewikkelder worden of komen de onderzoekslijnen meer naar elkaar? Levert motivatie-onderzoek nog wel (meer) praktische toepassingen op?





### De geschiedenis van motivatie

Er wordt al over motivatie nagedacht sinds de mens over zichzelf nadenkt. Volgens de Bijbel is "het vlees zwak", de oude Griekse filosofen spraken over motivatie in termen van hedonisme en eudaemonia (letterlijk, beschikken over een "goede geest") en René Descartes zag in de mens dierlijke reflexen gecombineerd met een vrije ziel (Mook, 1996). De grondleggers van de psychologie, waaronder Freud en James, hebben ook hun zegje gedaan over motivatie. De gehele theorie van Freud was zelfs sterk gebaseerd op (onbewuste) motieven.

Daarna is motivatie afwisselend prominent en vrijwel afwezig op de onderzoeksagenda geweest. Motivatie is de afgelopen eeuw twee keer naar de achtergrond verdwenen. De eerste keer was in de eerste helft van de vorige eeuw, onder invloed van het behaviorisme. In het behaviorisme was er, als reactie op theorieën zoals die van Freud, enkel aandacht voor waarneembaar gedrag en werd er geen waarde gehecht aan emoties, gedachten en andere innerlijke roerselen. De tweede keer dat motivatie naar de achtergrond verdween, was in het cognitieve tijdperk van de psychologie, met name in de tachtiger jaren van de vorige eeuw.

Hoe kan het gebeuren dat zo een intuïtief zinvol begrip als motivatie minder aandacht krijgt? Motivatie is een complex en moeilijk grijpbaar begrip, zo blijkt uit onderzoek en de praktijk. Juist vanwege die complexiteit en ongrijpbaarheid gaan wetenschappers op zoek naar meer aanwijsbare en eenvoudiger verklaringen van gedrag. Bekijk de diverse theorieën over motivatie maar eens: het zijn er veel, ze zijn vaak ingewikkeld, ze zijn nooit compleet en ze zijn slechts gedeeltelijk onderbouwd door onderzoek (Drenth, Thierry en De Wolff, 1995).

De theorieën over motivatie van de afgelopen decennia zijn legio. Alle hebben een eigen

perspectief op mens en motivatie. Zo zijn er de behoeftetheorieën, waaronder de Piramide van Maslow, meer cognitief georiënteerde theorieën, zoals de *Goal Setting Theory* en de Verwachtingstheorie van motivatie, persoonlijkheidstheorieën die individuele verschillen in motivatie trachten te verklaren, zoals de *Big Five* of MBTI, of contextuele theorieën die motivatie meer verklaren door de omstandigheden van de mens en processen van conditionering, zoals het *Job Characteristics Model* en leertheorieën. Zo kunnen we nog wel even doorgaan. Voor zowel de onderzoeker, als voor de *HR Developer* bleek het moeilijk hier overzicht op te houden en zinvolle invulling aan te geven in de praktijk.

Sinds de negentiger jaren van de vorige eeuw krijgt motivatie weer meer en meer aandacht. Dit kwam onder andere doordat het gedrag van mensen zonder het begrip motivatie moeilijk verklaarbaar bleek, maar ook omdat er nieuwe inzichten opkwamen en met statistische methoden complexer onderzoek mogelijk werd. Er zijn niet zo zeer nieuwe ideeën over motivatie bij gekomen, als wel dat er met onderzoek is voortgebouwd op bestaande theorieën (Latham en Pinder, 2005). Wat heeft dat opgeleverd?

### De status van motivatie

Allereerst is het van belang gebleken om het kaf van het koren te scheiden, oftewel aan te geven welke theorie valide is en welke niet. Dat is niet zo makkelijk, aangezien een motivatietheorie niet waar of onwaar is, maar gedeeltelijk waar en gedeeltelijk onwaar. Ditzelfde kan gezegd worden over de bruikbaarheid van een theorie. De ene theorie is meer waar en toepasbaar dan de andere. In de loop van de laatste drie decennia is een aantal theorieën over motivatie regelmatig als waardevol bestempeld (Locke en Henne, 1986; Drenth, Thierry en De Wolff, 1995; Miner, 2003; Latham en Pinder, 2005). Door de oogcharen bezien worden de *Social Cognitive*

*Learning Theory* en de *Goal Setting Theory* het vaakst en het meest constant als waardevol bestempeld. *Expectancy Theory* en *Equity Theory* worden wisselend maar nog steeds als waardevol bestempeld.

Zijn we er dan, als we weten welke theorieën het meest valide en bruikbaar zijn? Nee. De theorieën zijn nog te eng. Stel, je motiveert je mensen door ze doelen te laten stellen. Wat doet dat met het rechtvaardigheidsgevoel van die mensen?, oftewel, Hoe verhouden *Goal Setting Theory* en *Equity Theory* zich tot elkaar? De belangstelling voor synthese tussen diverse theorieën is steeds meer te zien. Daar zijn ook al stappen in gezet door diverse onderzoekers (Ryan en Deci, 2003; Locke en Latham, 2002; Steel en König, 2006). De onderzoekslijnen lopen dus meer en meer naar elkaar toe.

Een synthese tussen bestaande motivatietheorieën is een mooie stap voorwaarts, maar daarmee ben je er nog niet. Verschillende onderzoeken tonen aan dat ze na deze synthese nog niet valide en uitputtend genoeg zijn, oftewel als je bij je team alles in kaart hebt gebracht volgens zo'n nieuwe theorie, dan nog verklaar en voorspel je de motivatie en prestatie van de mensen maar matig. Hoe komt dat?

De theorieën zijn nog steeds te eng. Er is in bestaande theorie weinig aandacht voor de invloed van affect, neurologische processen, bewuste en onbewuste cognitieve processen, de context van de mens en gewoontegedrag. Er bestaan over al deze zaken al theorieën, maar ze zijn nog weinig in verband gebracht met motivatie. Naar dit verband is momenteel veel onderzoek gaande. Een aantal interessante ontwikkelingen op dit terrein licht ik hier graag toe.

Een van deze ontwikkelingen komt voort uit hersenonderzoek. In het brein ligt het limbisch systeem, dat met name een belangrijke rol

speelt bij gevoel en geheugen. Onderzoekers zijn er achter gekomen dat het gevoelsstelsel bestaat uit twee subsystemen; *wanting* en *liking* (Berridge et al., 2009). De laatste, *liking*, geeft aan hoe prettig of onprettig iets is. *Wanting*, daarentegen, geeft aan hoe graag we iets willen. Kortom, *wanting* is een vorm van motivatie. Over het algemeen komen *wanting* en *liking* overeen en leren die systemen van elkaar. Dan doen we, simpel gezegd, de dingen waar we blij van worden. Soms is dit niet het geval en dan doen we dingen waar we niet blij van worden. Die motieven en gedragingen kunnen schadelijk en hardnekkig zijn, zoals bij een verslaving. Tevens is aangetoond dat dit *wanting* niet geheel overeenkomt met het gemotiveerd raken door het bewust en rationeel stellen van een doel; *wanting* is een meer geconditioneerde en "onbewuste" vorm van motivatie ten opzichte van een bewuste wens. Deze theorie verklaart dus waarom we gemotiveerd dingen doen (*wanting*) waar we niet blij van worden (*liking*) en die we eigenlijk niet willen doen (wens) (Litt, 2010). Tevens vertelt deze theorie dat we meer onbewuste vormen van motivatie en de conditioneringsprocessen waarmee ze tot stand komen, niet mogen onderschatten in motivatie.

Een andere ontwikkeling is onderzoek naar de relatie tussen cognitieve belasting en motivatie. *Cognitive Load Theory* geeft aan dat we beperkte cognitieve capaciteiten hebben en dat het overbelasten van die capaciteiten slecht is voor de prestaties. De theorie is oorspronkelijk gericht op het doseren van informatie om leerprocessen te optimaliseren. Nieuw onderzoek toont aan dat de cognitieve belasting ook invloed heeft op de motivatie (Kalyuga, 2011; Paas et al., 2005). Te veel belasting leidt tot frustratie. Te weinig belasting leidt tot verveling. Dit ondersteunt de perspectieven op motivatie, prestatie en welbevinden van Van den Berg (2006), Pink (2009) en Csikszentmihalyi. Deze laatste onderzoeker is bekend als de ontdekker van *flow*, de toestand waarin je

opgaat in een activiteit en die veel voldoening geeft (Nakamura en Csikszentmihalyi, 2002).

Tot slot hebben Steel en Konig (2006) een mooie en bruikbare integratie van diverse motivatietheorieën voorgesteld, met hun *Temporal Motivation Theory*. De basis van deze theorie wordt gevormd door pico-economie, verwachtingstheorie, prospect-theorie en behoefte-theorie. Het resultaat is hieronder te bewonderen:

$$\text{Utility} = \sum_{i=1}^k \frac{E_{\text{CPT}}^+ \times V_{\text{CPT}}^+}{Z + \Gamma^+(T-t)} + \sum_{i=k+1}^n \frac{E_{\text{CPT}}^- \times V_{\text{CPT}}^-}{Z + \Gamma^-(T-t)}$$

Op het eerste gezicht lijkt het er niet eenvoudiger op te worden. Het voordeel van de formulering van deze theorie is dat hij sterk kwantitatief van aard is en daardoor makkelijk te onderzoeken en toepasbaar is. Als je je verdiept in deze theorie dan blijkt het met de complexiteit ook wel mee te vallen. De details uiteenzetten gaat voor hier te ver, maar het komt erop neer dat deze theorie een aantal voordelen heeft ten opzichte van andere theorieën. De theorie gaat over zowel de verwachting als de waarde van de gevolgen van ons gedrag. Hierin worden niet alleen de positieve, maar ook de negatieve gevolgen van het eigen handelen onderscheiden (oftewel *approach* en *avoidance* motieven). Tevens houdt de theorie rekening met de individuele verschillen in deze motieven, oftewel de sterkte van de behoeften die een persoon heeft. Daarnaast maakt de theorie verschil in korte en lange termijn motieven, als wel de individuele verschillen waarin we gevoelig zijn voor korte en lange termijn motieven.

*Temporal Motivation Theory* bewijst zich op steeds meer terreinen. Eén van die terreinen is het verklaren van procrastinatie, oftewel een verklaring voor het uitstellen van belangrijke taken tot het laatste moment. Het komt erop

neer dat lange termijn doelen minder motiveren ten opzichte van korte termijn geneugten. De motivatie voor het lange termijn doel neemt steeds meer toe naarmate de deadline nadert. Verder onderzoek zal aantonen of deze theorie zijn belofte waarmaakt.

Hoe verschillend bovenstaande voorbeelden ook zijn, ze tonen aan dat de onderzoekslijnen duidelijk naar elkaar toe lopen. Waar tot een tijd geleden de onderzoekers binnen hun eigen vakgebied bleven en erop uit waren om elkaars theorie te ontcrachten, zoeken ze nu meer naar de punten waarop ze elkaar aanvullen en de synthese (Latham en Pinder, 2005; Steel en Konig, 2006). Er bestaat zelfs een woord voor het verschijnsel dat theorieën uit verschillende disciplines samenvallen waardoor een gemeenschappelijk kader voor verklaringen ontstaat; consilience (Wilson, 1998).

### De toekomst van motivatie

Motivatie zal een belangrijke rol blijven spelen in ontwikkeling van mens en organisatie. *Organizational Behavior* is een volwassen vakgebied geworden waarin motivatie een centrale rol heeft. De bestaande motivatietheorieën zullen in de toekomst nog meer geïntegreerd worden. Naast integratie van bestaande motivatietheorieën kunnen we meer integratie met andere theorieën verwachten (Latham en Pinder, 2005). Feitelijk gaat het om syntheses die ons de oorzaken en gevolgen van motivatie duiden. Denk aan de samenhang tussen motivatie en prestatie, of de samenhang van motivatie met affect (stemming en emotie) en context. Het belang van context, waaronder taakkenmerken en cultuur, wordt bijvoorbeeld steeds meer ingezien.

Andere actuele begrippen, zoals geluk, vitaliteit en het nieuwe werken, bieden nieuwe uitdagingen en aanknopingspunten voor motivatie. Is een gelukkige medewerker meer gemotiveerd?, en andersom, leidt motivatie tot

meer geluk? Welke factoren maken mensen gelukkig en gemotiveerd? Het is geen verrassing dat er veel onderzoek is gedaan naar zaken als geluk en vitaliteit, maar wederom is de samenhang met motivatie nog niet geheel in kaart gebracht.

Ondanks dat er nog veel te ontdekken valt, is er veel bekend over motivatie. We weten welke theorieën valide zijn en we weten redelijk goed hoe bruikbaar ze zijn. Een *evidence based* praktijk is daarom mogelijk. Het toepassen van een motivatietheorie vereist altijd maatwerk, maar dan heb je ook wat. Ook in tijden van crises. ■

### Literatuur

- Berg, A. van den (2006). *De organisatie van geluk. Positief management als winnende strategie*. Servire.
- Berridge, K.C., Robinson, T.E. & Aldridge, J.W. (2009). Dissecting components of reward: 'liking', 'wanting', and learning. *Current Opinion in Pharmacology*, 9, 65-73.
- Drenth, P.J., Thierry, H., & Wolff, Ch.J. de (1998). *Handbook of work and organizational psychology* (2nd edn). Hove: Psychology Press.
- Kalyuga, S. (2011). Cognitive Load Theory: *Implications for Affective Computing*. Proceedings of the Twenty-Fourth International Florida Artificial Intelligence Research Society Conference.
- Latham, G.P. & Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty first century. *Annual Review of Psychology*, 56:485-516
- Litt, A. (2010). Lusting While Loathing: Parallel Counterdriving of Wanting and Liking. *Psychological Science*, 21(1), 118-125.
- Locke, E. A., & Henne, D. (1986). Work motivation theories. In C.K. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*.

- New York, Wiley.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, Vol. 57, No. 9, 705–717
  - Miner JB. (2003). The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: a quantitative review. *Academy of management learning and education*, 2:250–268
  - Mook, D.G. (1995). *Motivation; The organization of action*. W. W. Norton & Company.
  - Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The Concept of Flow. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 89–105). New York: Oxford University Press.
  - Paas, F., Tuovinen, J., van Merriënboer, J. J. G., & Darabi, A. (2005). A motivational perspective on the relation between mental effort and performance: Optimizing learner involvement in instruction. *Educational Technology, Research and Development*, 53, 25-34.
  - Pink, D. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Trade.
  - Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). An overview of self-determination theory. In E.L. Deci & R.M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). Rochester, NY: University of Rochester Press.
  - Steel, P, & Konig, C J. (2006). Integrating theories of motivation. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 31(4), 889.
  - Wilson, E. O. 1998. *Consilience: The unity of knowledge*. New York: Knopf.



**Alexander van den Berg is psycholoog en werkzaam als spreker, trainer en coach. Met wetenschappelijk bewezen methoden leert hij mensen en organisaties sturing te geven aan verandering. Alexander is auteur van onder andere het managementboek De Organisatie Van Geluk. [www.zin.nu](http://www.zin.nu)**