

■ Ger Driesen

De Drive van Daniel Pink

Als het gaat om het thema Motivatie is Daniel Pink een van de toonaangevende personen van dit moment. Zijn boek 'Drive: the surprising truth about what motivates us' is een bestseller in Amerika en uitgebracht in 14 talen. Management Team noemt hem een van de goeroes van morgen. Tijd voor TvOO om met hem in gesprek te gaan over motivatie.

Wat was de aanleiding en drive voor jou om over het thema motivatie te schrijven?

Het begon eigenlijk bij mijn eerdere boek 'A whole new mind'. Daarin beschrijf ik de verschuiving van het belang van 'linker brein vaardigheden' zoals planning, analyse, cijfers en feiten naar 'rechter brein vaardigheden' zoals het grote geheel zien, artistieke invulling, betekenis geven en verhalen vertellen. Als reactie daarop kreeg ik vragen over hoe we professionals kunnen motiveren om zich meer met 'rechter brein vaardigheden' bezig te houden. Ik wist het antwoord niet en ontdekte dat ik eigenlijk weinig onderbouwde ideeën had over hoe motivatie werkt. Ik ging op onderzoek uit en ontdekte dat er veel materiaal beschikbaar is en dat een aantal zaken echt anders waren dan de basisideeën die ik in de loop van de tijd had opgepikt. Dat was de reden voor mij om dit boek te schrijven: nieuwsgierigheid naar het thema motivatie.

Daarmee is de connectie tussen deze twee boeken duidelijk. Je schreef eerder nog twee boeken 'Free agent nation – the future of working for yourself' en 'The Adventures of Johnny Bunko: the last career guide you'll ever need'. Wat is de connectie tussen alle vier de boeken en de rode draad van je werk?

Er zit geen expliciete intentie of strategie achter een verbinding tussen de vier boeken, hoewel ze alle vier over werk gaan. Soms gaat het over hoe werk zich als fenomeen ontwikkelt. Bij Drive gaat het om de vraag **waarom** mensen doen wat ze doen. Veel mensen besteden minstens de helft van de tijd die ze wakker zijn aan werk. Daarmee is werk voor mij een interessant onderwerp om mee bezig te zijn. Een ander aspect is dat onze samenleving en economie veranderen en daarmee ook het fenomeen werk. Dat is een centraal thema wat me bezighoudt. In de boeken beschrijf ik verschillende aspecten van het fenomeen 'werk' in deze overgangsfase van 'oude' naar 'nieuwe' economie.

Wat gaat het volgende boek brengen?

Het volgende boek gaat over sales. Ik ben er achter gekomen dat zoveel dingen die we doen in essentie om sales draaien. Niet alleen de autoverkoper, maar ook ouders die hun kinderen proberen op te voeden, het aangaan van relaties in je privéleven, het werk als consultant en het voor elkaar krijgen van

leerprocessen. In al deze activiteiten speelt het een belangrijke rol. Ik wil daarom de essentie onderzoeken en beter begrijpen. Ik zal ook diverse salesbanen gaan doen, ook als verkoper van tweedehands auto's.

Drive is in 14 vertalingen verschenen waaronder het Japans. De theorieën waar Drive op is gebaseerd zijn voornamelijk Amerikaans en Europees. Jij hebt een tijd in Japan gewerkt. Hoe zit het met de

bruikbaarheid van de beschreven motivatie concepten in andere culturen zoals Japan?

De drie basisconcepten die ik heb beschreven: Autonomie, Meesterschap en Zingeving blijken universele, menselijke concepten te zijn die niet aan culturen gebonden zijn. Een mooi voorbeeld van de menselijke drang naar autonomie is dat wat we nu in de Arabische en Noord Afrikaanse landen zien gebeuren. De manier waarop ze tot uiting komt en zichtbaar zijn 'aan de buitenkant' kan per cultuur

Over Daniel Pink

Dan Pink studeerde rechten o.a. aan de Yale Law School. Hij werkte voor de Amerikaanse overheid waar hij tijdens zijn laatste dienstverband in het Witte Huis werkte als chieft speechwriter voor Vicepresident Al Gore. Daarna werkte hij zelfstandig en schreef daarover zijn eerste boek *Free agent Nation – The future of working for yourself* (2001). In 2007 won hij de Japan Society Media Fellowship hetgeen hem naar Tokyo bracht om de manga(strip) industrie te onderzoeken. In 2008 kwam zijn boek 'The Adventures of Johnny Bunko – The last career guide you'll ever need' het eerste Amerikaans zakenboek in manga strip vorm. Zijn derde boek 'A whole new mind - Why Right Brainers Will Rule The Future' gaat over het toenemende belang van 'rechter brein vaardigheden'. 'Drive – The surprising Truth about What Motivates us' verschijnt in 2009. Pink schrijft voor diverse bladen en geeft lezingen aan Universiteiten en bedrijven over de hele wereld.

www.danpink.com



heel verschillend zijn. Het is goed mogelijk om bijvoorbeeld in Aziatische landen meer collectieve culturen autonomie tot uiting te brengen. Het is van belang in welke mate je zelf invulling kunt geven aan bijvoorbeeld meer collectieve cultuuraspecten, zoals je wens om 'het goed te hebben' met je familie of het beste te willen voor je organisatie.

Het boek *Drive* doet het erg goed in Japan. Hoewel Japan een vrij streng geregeerde cultuur heeft, zie je toch dat de basisdrive van bijvoorbeeld autonomie aanspreekt en dat nieuwe generaties daar ook anders waarde aan hechten en invulling aan willen geven als het gaat om werk. In situaties waar het heel moeilijk is om vanuit de culturele context vorm te geven aan autonomie, zie je vaak dat zelfmoordcijfers hoger zijn, dan in culturen waar het makkelijker is dit soort zaken tot uiting te brengen.

In je boek beschrijf je dat regulering een concept is van de Industriële Revolutie en dat een aantal motiveringsmechanismen zoals belonen en straffen, die bij dit oude concept horen, in deze tijd niet meer werken. We zien ook dat grote gebeurtenissen zoals de Financiële crisis, de olieramp in de Golf van Mexico en de nucleaire ramp met de Japanse kerncentrale met regulering te maken hebben, vooral het niet houden aan reguleringen. Dit wakkert de roep om sterkere regulering behoorlijk aan. Hoe moet het dan met regulering in relatie tot motivatie?

Natuurlijk is regulering voor een deel noodzakelijk, zeker op die gebieden waar het om leven en dood gaat. Denk aan nucleaire energie en de medische wereld. Je wilt natuurlijk niet dat je chirurg zomaar wat kan freewheelen. Chirurgie is een goed voorbeeld van werk dat eigenlijk gaat om het toepassen van strakke protocollen en checklists. Om het

goed te laten werken is juist ook autonomie heel belangrijk. Iedereen in het team van de chirurg moet de autonomie voelen om op cruciale momenten tegen ieder ander teamlid te kunnen zeggen: 'Wacht even, we hebben stap zeven nog niet afgerond'. Zeker in sterk geregeerde omgevingen is autonomie van belang om succesvol te kunnen zijn en risico's tegen te gaan. Wat je juist ziet in de financiële crisis of bij de olieramp van BP, is dat regels werden overtreden maar niemand de ruimte heeft ervaren om er iets van te zeggen. Zingeving is hierbij ook van belang. Het gaat er om dat de betrokken mensen uitgelegd krijgen en begrijpen waarom bepaalde regels er zijn, bijvoorbeeld vanuit het oogpunt van veiligheid.

Laten we het even hebben over de subtitel van het boek: de verrassende waarheid over wat ons motiveert. In Nederland hoor je kritische geluiden over deze subtitel.

Lezers die zich eerder hebben verdiept in theorieën en uitgangspunten van motivatie waarderen Drive, maar herkennen veel van hetgeen zij eerder hebben gelezen. In die zin zijn ze juist niet verrast over de inhoud van het boek. Wat vind je daarvan?

Sommige mensen hebben iets over motivatie geleerd tijdens hun opleiding, maar velen die een opleiding hebben gevolgd in een zakelijke discipline niet. Veel theorieën zoals die van McGregor en Maslow bestaan al heel lang, meer dan 50 jaar, maar zijn ook wat naar de achtergrond verdwenen. Bij veel professionals bestaat nog steeds het centrale idee dat motivatie alleen gaat over straffen en belonen. Mijn boek levert geen radicaal nieuwe inzichten of theorieën over motivatie. Het is een beschrijving van bestaande theorieën die tot nu toe voor veel mensen niet bekend waren. Ik verbaas me er nog steeds over hoeveel mensen in het bedrijfsleven denken dat je automatisch meer gewenst gedrag krijgt, als je het belooft. Voor mij, met een

juridische achtergrond, waren deze inzichten ook niet bekend. Mijn eigen behoefte aan kennis over motivatie en nieuwsgierigheid leidden juist tot dit boek. Die kritische opmerkingen vind ik heel goed. Lezers hoeven het zeker niet eens te zijn met elk woord. Het is juist goed als over motivatie gesproken wordt. Het leidt tot discussies. Als je een boek schrijft in deze toegankelijke digitale wereld, heb je misschien het eerste woord maar zeker niet het laatste.

Speciaal voor de lezers van TVOO: wat is je advies voor HRD professionals, wat kunnen zij met autonomie, meesterschap en zingeving als centrale ideeën van Drive?

Ik zie voor professionals in HRD een grote rol in het werken met deze ideeën. Als het gaat over autonomie, denk dan als goed na over de autonomie van de lerenden. In hoeverre heb je rekening met hen gehouden zodat de ze zelf invloed hebben op "wanneer iets leren, wat, op welke manier en met wie". De nieuwe technologieën maken veel mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan de highschoolleerling die zijn colleges heeft opgenomen op video en op Youtube heeft geplaatst. Vroeger gaf hij college in de klas en toepassingsoefeningen als huiswerk. Nu is Youtube kijken het huiswerk en werkt hij met de studenten aan toepassing tijdens de lessen. Meesterschap gaat in essentie over leren. Denk aan de ideeën van Carol Dweck over de gefixeerde en de groei mindset. Mensen die handelen vanuit de gefixeerde mindset en denken dat capaciteiten en talenten vastliggen en niet te ontwikkelen zijn, zullen ook moeilijk leren. Je kunt beter vanuit de groei mindset naar hersenen kijken als spieren die door oefening beter kunnen worden. Het is belangrijk dat de mythe van de gefixeerde mindset wordt doorgeprikt. De HRD professional heeft een bijzondere plek in het 'ecosysteem' van de organisatie en kan daarom een belangrijke rol spelen als boodschapper die verkondigt dat je

beter kunt worden op allerlei gebieden, maar dat het inspanning vereist.

Zingeving gaat om de 'waarom' vraag: Wat is het nut in het grotere geheel. Een interessant experiment laat zien hoe dat werkt. Medewerkers van een callcenter hadden de taak geld in te zamelen om beurzen beschikbaar te kunnen stellen aan studenten. De callcentermedewerkers werden ingedeeld in drie groepen. De controlegroep ging normaal aan het werk zoals altijd. De medewerkers van de ene experimentele groep kregen aan het begin van hun werk een briefje van een ex-collega, die daarin aangaf wat het werken in het callcenter hem persoonlijk had opgeleverd. Daarin vertelden ze wat ze hadden geleerd, zoals aanscherping van communicatieve vaardigheden en onderhandelingstechnieken. De derde groep kreeg aan het begin van het werk een briefje, waarin studenten vertelden dat ze dankzij de fondsenwerving hadden kunnen studeren en nu bijvoorbeeld als kinderarts werkten. De laatste groep haalde twee keer zoveel geld op als de anderen.

Een interventie van 5 minuten die een verdubbeling van de prestatie oplevert! Ook als het gaat om leren is het belangrijk de zingeving te verhelderen. Waarom zou je bepaalde dingen moeten leren? Naar mijn idee zijn autonomie, meesterschap en zingeving zeer belangrijk in relatie tot effectief leren. HRD-professionals kunnen daar veel meer gebruik van maken, in het kader van hun eigen inhoudelijke rol en als adviseur van managers van de lerende die van deze inzichten gebruik maken. Mijn belangrijkste boodschap is dus: "Jullie werken in het 'epicentrum' van de organisatie en kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het verspreiden, toepassen en profiteren van de ideeën van Drive".

Over de inhoud van Drive: Cocktailparty samenvatting en video materiaal

Wat motivatie betreft, is er sprake van een kloof tussen wat de wetenschap weet en wat het bedrijfsleven doet. Ons huidige zakelijke besturingssysteem, dat is opgebouwd rond externe wortel-en-stok-motivators, werkt niet en brengt vaak schade toe. We hebben een upgrade nodig. En de wetenschap kan daarbij de weg wijzen. Deze nieuwe benadering heeft drie essentiële elementen:

1. Autonomie: het verlangen om de regie te voeren over ons eigen leven;
2. Meesterschap: de drang om steeds beter te worden in iets wat er toe doet;
3. Zingeving: de behoefte om te doen wat we doen in dienst van iets groters dan onszelf. ■

De ideeën van Drive zijn ook te bekijken op video. Een prachtige versie is die van RSA animatie (Dan Pink spreekt over Drive en je ziet zijn verhaal in stripvorm): <http://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc> of is zijn TED talk: http://www.ted.com/talks/lang/eng/dan_pink_on_motivation.html

Over Ger Driesen

Ger Driesen is HRD expert, HRD trendcatcher en eigenaar van Challenge Stretching Talent. Hij ondersteunt organisaties op het gebied van HRD-beleid en de inrichting en uitvoering van Talent&Management Development programma's. Hij werkt regelmatig als gastdocent HRD bij de vakgroep Opleidingskunde van Hogeschool Arnhem Nijmegen en publiceert graag over (Strategisch) HRD in diverse vakbladen.

www.challenge-training.nl



COACHBOEKEN.NL

Het grootste online assortiment in coachboeken!

CoachBoeken.nl is onderdeel van Tijdschrift voor Coaching

- nieuwste boeken
- boeken top 10
- lezersrecensies
- waarderingen
- aanbiedingen
- themaboeken

Ga naar de site en profiteer van unieke aanbiedingen!