

# *De opkomst en ondergang van Motivatie 2.0*

Stel, het is 1995. Je zit tegenover een econome – een deskundig docente aan een businessschool die doctor is in de economie. Je zegt tegen haar: ‘Ik heb hier een kristallen bol waarmee ik vijftien jaar vooruit kan kijken. Ik wil graag uw voorspellende vermogens toetsen.’

Ze is sceptisch, maar besluit je je zin te geven.

‘Ik ga twee nieuwe encyclopedieën beschrijven. De één is net uit, de ander komt over een paar jaar op de markt. U moet voorspellen welke van de twee in 2010 succesvoller zal zijn.’

‘Voor de dag ermee’, zegt zij.

‘De eerste encyclopedie is van Microsoft. Zoals u weet, is Microsoft al een groot, winstgevend bedrijf. En met de introductie van Windows 95 dit jaar zal het een kolos worden die een zeer bepalende stempel op een heel tijdperk drukt. Deze encyclopedie zal gefinancierd worden door Microsoft. Het bedrijf zal vakkundige schrijvers en redacteuren tegen betaling artikelen laten schrijven over duizenden onderwerpen. Goedbetaalde managers zullen

het project coördineren om ervoor te zorgen dat het binnen het budget blijft en op tijd klaar is. Daarna zal Microsoft de encyclopedie op cd-roms verkopen en later is zij ook online te raadplegen.’

‘De tweede encyclopedie zal niet afkomstig zijn van een bedrijf. Zij zal worden gemaakt door tienduizenden mensen die voor hun plezier artikelen schrijven en redigeren. Deze hobbyisten hebben geen speciale kwalificaties nodig om mee te doen. En niemand zal ook maar één dollar, euro of yen betaald krijgen voor het schrijven of bewerken van de artikelen. De deelnemers zullen hun inspanningen – soms wel twintig tot dertig uur per week – gratis moeten leveren. Ook de encyclopedie zelf, die online zal staan, is gratis. Iedereen die haar wil raadplegen, mag dat kosteloos doen.’

‘Denk nu eens vijftien jaar vooruit’, zeg je tegen de econome. ‘Volgens mijn kristallen bol zal een van deze encyclopedieën in 2010 de grootste en populairste ter wereld zijn en is de andere ter ziele. Welke van de twee is dat?’

Ik betwijfel of je in 1995 op deze hele planeet ook maar één wel-denkende econoom had kunnen vinden die dat eerste model niet als het succesverhaal had aangewezen. Elke andere conclusie zou lachwekkend zijn geweest en zou indruisen tegen bijna elk businessprincipe dat onze econome haar studenten bijbracht. Het zou zoiets zijn als een dierkundige vragen wie een hardlooptwedstrijd over tweehonderd meter zou winnen: een cheeta of je zwager. Geen twijfel over mogelijk.

Natuurlijk zou dat bijeengeraapte stelletje vrijwilligers best iets neer kunnen zetten. Maar hun product zou onmogelijk kunnen concurreren met dat van een machtig commercieel bedrijf. Er was helemaal niet gezorgd voor de juiste incentives. Microsoft zou profiteren van het succes van zijn product, terwijl alle mensen die bij het andere product betrokken waren, vanaf het begin wisten dat succes hun niets zou opleveren. En het belangrijkste, de schrijvers, redacteuren en managers van Microsoft kregen betaald. De mensen die aan het andere project werkten, niet. De tijd die zij voor niets werkten in plaats van betaald werk te doen, kostte hun waarschijnlijk zelfs geld. De vraag was zo’n schot voor open doel dat onze econome er niet over zou hebben gepiekerd om er een exa-

menvraag van te maken voor haar studenten. Hij was te gemakkelijk.

Maar je weet hoe het uiteindelijk is gelopen.

Op 31 oktober 2009 trok Microsoft de stekker uit *MSN Encarta*, zijn cd-rom en online-encyclopedie, die zestien jaar op de markt was geweest. Intussen was Wikipedia – het tweede model – de grootste en populairste encyclopedie ter wereld geworden. Amper acht jaar nadat zij het leven zag, bevat Wikipedia meer dan dertien miljoen artikelen in ongeveer tweehonderd zestig talen, waarvan drie miljoen in het Engels.<sup>1</sup>

Wat is er gebeurd? Met de conventionele opvattingen over motivatie is dit resultaat lastig te verklaren.

## De triomf van wortels en stokken

Alle computers – of dat nu de reuzenmainframes zijn uit de experimenten van Deci, de iMac waarop ik deze woorden typ of de mobiele telefoon die afgaat in je zak – hebben een besturingssysteem. Onder de oppervlakte van de hardware die je aanraakt en de programma's die je gebruikt, bevindt zich een complexe laag software die de instructies, protocollen en veronderstellingen bevat die ervoor zorgen dat alles soepel werkt. De meeste mensen staan niet zo vaak stil bij besturingssystemen. We merken pas dat ze er zijn wanneer ze beginnen te haperen – wanneer de hard- en software die ze moeten managen, zo omvangrijk en gecompliceerd worden dat ze het niet meer aankunnen. Dan crasht onze computer en beginnen we te klagen. Als reactie daarop schrijven slimme softwareontwikkelaars, die normaal altijd in de weer zijn met stukjes van het programma, een fundamenteel beter programma – een upgrade.

Samenlevingen hebben ook een besturingssysteem. De wetten, sociale gewoonten en economische afspraken waarmee we elke dag te maken hebben, vormen een laag boven op een reeks instructies, protocollen en veronderstellingen over hoe de wereld werkt. Een

groot deel van dit maatschappelijke besturingssysteem bestaat uit een reeks theorieën over menselijk gedrag.

In het verre verleden – en dan bedoel ik het heel verre verleden, zo'n vijftigduizend jaar geleden – viel er aan het onderliggende uitgangspunt met betrekking tot het gedrag van de mens niet te tornen. We probeerden te overleven. Die drijfveer was bepalend voor het grootste deel van ons gedrag, of we nu de savanne afstruinden op zoek naar eten of ons in de bosjes probeerden te verschansen wanneer er een sabelantijger in aantocht was. Laten we dit vroege besturingssysteem Motivatie 1.0 noemen. Het was niet erg verfijnd en het verschilde ook niet veel van dat van resusaapjes, mensapen of andere dieren. Maar we konden er goed mee uit de voeten. Het functioneerde prima. Totdat het niet meer werkte.

Toen mensen complexere samenlevingen vormden omdat ze vreemdelingen tegen het lijf liepen en moesten samenwerken om dingen voor elkaar te krijgen, was een besturingssysteem dat puur gebaseerd was op de biologische drijfveer, niet meer toereikend. We hadden soms juist manieren nodig om deze drijfveer te beteugelen – om te voorkomen dat ik jouw eten stal en jij mijn partner. En zo, met een opmerkelijk staaltje culturele bouwkunst, vervingen we langzaam maar zeker dat wat we hadden door een versie die beter was afgestemd op hoe we waren gaan werken en leven.

Ten grondslag aan dit nieuwe en verbeterde besturingssysteem lag een herzien en accurater uitgangspunt: mensen zijn meer dan de som van hun biologische driften. De eerste drijfveer speelde nog steeds mee – daar was geen twijfel over mogelijk – maar ons gedrag kon er niet meer volledig mee worden verklaard. We bezaten ook een tweede drijfveer: onze behoefte aan beloning en het vermijden van straf in het algemeen. Naar aanleiding van dit inzicht ontstond er een nieuw besturingssysteem, dat we Motivatie 2.0 zullen noemen. (Natuurlijk reageren dieren ook op beloningen en straffen, maar alleen mensen blijken in staat om deze drijfveer te kanaliseren om van alles te ontwikkelen, van contractenrecht tot gemakswinkels.)

De benutting van deze tweede drijfveer is essentieel geweest voor de economische vooruitgang wereldwijd, met name tijdens de

laatste twee eeuwen. Neem de industriële revolutie; technologische ontwikkelingen – stoommachines, spoorwegen, elektriciteitsnetten – speelden een cruciale rol bij de groei van de industrie. Maar dat gold ook voor minder tastbare innovaties, met name voor het werk van een Amerikaanse ingenieur die Frederick Winslow Taylor heette. Taylor, die meende dat bedrijven op een inefficiënte, lukrake manier werden gerund, vond begin 1900 het zogenoemde wetenschappelijke management uit. Zijn uitvinding was een vorm van ‘software’ die met veel deskundigheid was vervaardigd als bovenlaag voor het Motivatie 2.0-platform. De vinding werd snel en breed in gebruik genomen.

Werknemers waren in Taylors ogen te vergelijken met onderdelen van een gecompliceerde machine. Als ze op de juiste manier en op het juiste tijdstip het juiste werk deden, zou de machine soepel draaien. En om ervoor te zorgen dat dat gebeurde, beloonde je eenvoudigweg het gedrag dat je wilde hebben en bestrafte je het gedrag dat je niet wilde hebben. Mensen zouden rationeel op deze externe krachten – deze extrinsieke motivators – reageren, en zowel zij als het systeem zelf zouden floreren. We denken vaak dat kolen en olie de aanjagers zijn van de economische vooruitgang, maar in zekere zin zijn wortels en stokken net zo goed brandstof voor de motor van de commercie.

Het besturingssysteem Motivatie 2.0 heeft heel lang standgehouden. Het is zelfs zozeer ingebed in ons leven dat de meeste mensen nauwelijks beseffen dat het bestaat. Al zo lang wij ons kunnen herinneren, hebben we onze organisaties en onze levens rond het fundamentele uitgangspunt ervan ingericht: prestaties, productiviteit en uitmuntende resultaten stimuleer je door het goede te belonen en het slechte te straffen.

Hoewel Motivatie 2.0 geavanceerder en ambitieuzer was, was het nog steeds niet bepaald een verheffend systeem. Het ging ervan uit dat mensen uiteindelijk niet veel verschillen van paarden – dat we de juiste richting op te krijgen zijn door ons een smakelijker wortel voor te houden of door met een scherpere stok te zwaaien. Maar wat dit besturingssysteem miste aan verlichting, compen-

seerde het met effectiviteit. Het functioneerde goed – extreem goed. Totdat het niet meer werkte.

In de loop van de twintigste eeuw, toen economieën nog complexer werden en mensen nieuwe en ingewikkelder vaardigheden moesten aanleren, begon Motivatie 2.0 op weerstand te stuiten. In de jaren vijftig van de vorige eeuw ontwikkelde Abraham Maslow, een voormalig student van Harry Harlow aan de University of Wisconsin, het vakgebied humanistische psychologie. Dit zette vraagtekens bij het idee dat menselijk gedrag puur kon worden uitgelegd als het zoeken naar positieve stimuli en het vermijden van negatieve stimuli, zoals bij ratten. In 1960 introduceerde Douglas McGregor, hoogleraar management aan het MIT, een aantal van Maslows ideeën in het bedrijfsleven. McGregor vocht de theorie aan dat mensen fundamenteel inert zijn, dat zij zonder externe beloningen en straffen niet veel voor elkaar zouden krijgen. Mensen hebben ook andere, hogere drijfveren, zei hij. En bedrijven konden hun voordeel doen met deze drijfveren als managers en leiders ze respecteerden. Gedeeltelijk dankzij de ideeën van McGregor zetten bedrijven een paar stappen voorwaarts. Kledingvoorschriften werden minder streng, werktijden werden flexibeler. Veel organisaties zochten naar manieren om medewerkers meer autonomie te geven en ze te helpen groeien. Deze verbeteringen verholpen een aantal zwakheden in het systeem, maar ze leidden slechts tot een bescheiden verbetering en niet tot een complete upgrade – Motivatie 2.1.

Zo bleef het overkoepelende uitgangspunt overeind, dat was uiteindelijk gemakkelijk te begrijpen, eenvoudig te meten en simpel uit te voeren. Maar tijdens het eerste decennium van deze eeuw – zakelijk, technologisch en sociaal gezien een periode van werkelijk onthutsend slechte prestaties – hebben we ontdekt dat dit robuuste, oude besturingssysteem absoluut niet voldoet. Het crasht – en vaak op onvoorspelbare momenten. Het dwingt mensen om alternatieven te bedenken om de fouten erin te omzeilen. En het blijkt vooral onverenigbaar met veel aspecten van het hedendaagse zakendoen. Als we ons in deze problemen verdiepen, zullen we beseffen dat de meeste updates – een patch hier of daar – het pro-

bleem niet zullen oplossen. Wat we nodig hebben, is een complete upgrade.

## Drie compatibiliteitsproblemen

In sommige opzichten voldoet Motivatie 2.0 nog steeds goed. Het is alleen uiterst onbetrouwbaar. Soms werkt het; vaak werkt het niet. Door te achterhalen waar het hapert, kunnen we vaststellen welke onderdelen we bij het ontwikkelen van een upgrade kunnen houden en welke we overboord moeten gooien. De haperingen zijn onder te verdelen in drie categorieën. Ons huidige besturings-systeem is veel minder compatibel geworden met, en staat af en toe zelfs lijnrecht tegenover de manier waarop we *organiseren* wat we doen, hoe we *nadenken* over wat we doen en hoe we *doen* wat we doen.

### *Hoe we organiseren wat we doen*

Laten we nog eens teruggaan naar de krachtmeting tussen de encyclopedieën van Microsoft en Wikipedia. Volgens de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan Motivatie 2.0, zou het resultaat ervan niet eens mogelijk moeten zijn. De overwinning van Wikipedia lijkt alle wetten van de gedragsfysica te tarten.

Als deze volledig door vrijwilligers en amateurs gemaakte encyclopedie nu het enige voorbeeld in zijn soort was, konden we het misschien nog afdoen als een aberratie, als een uitzondering die de regel bevestigt. Maar dat is het niet. Wikipedia vertegenwoordigt het krachtigste nieuwe businessmodel van de 21ste eeuw: *open source*.

Start bijvoorbeeld thuis je computer maar eens op. Als je het web opgaat om het weerbericht te bekijken of schoenen te bestellen, bestaat de kans dat je Firefox gebruikt, een gratis open source webbrowser die bijna geheel is gemaakt door vrijwilligers over de hele wereld. Onbetaalde krachten die hun product weggeven? Dat kan toch nooit standhouden? De incentives zijn helemaal verkeerd.

Toch heeft Firefox op dit moment meer dan 150 miljoen gebruikers.

Of loop eens binnen bij de IT-afdeling van een groot bedrijf waar ook ter wereld en vraag om een rondleiding. De kans is best groot dat de computerservers van dat bedrijf op Linux draaien, software die ontworpen is door een leger onbetaalde programmeurs en die gratis beschikbaar is. Momenteel draait een op de vier servers in bedrijven op Linux. Vraag vervolgens eens aan een medewerker of hij wil uitleggen hoe de website van zijn bedrijf werkt. Achter de site zoemt waarschijnlijk Apache, de gratis open source software voor webservers die ontwikkeld en onderhouden wordt door een groep vrijwilligers over de hele wereld. Apache's aandeel in de corporate webserversmarkt: 52 procent. Met andere woorden, een aantal van de belangrijkste systemen binnen bedrijven die externe beloningen gebruiken om hun medewerkers te managen, draait op producten die ontwikkeld zijn door niet-medewerkers die zulke beloningen niet nodig lijken te hebben. En dit geldt niet alleen voor de tienduizenden softwareprojecten over de hele wereld. Tegenwoordig heb je open source kookboeken, open source leerboeken, open source auto-ontwerpen, open source medisch onderzoek, open source juridisch advies, open source stockfotografie, open source prothetische geneeskunde, open source kredietverenigingen, open source cola en, voor degenen die niet genoeg hebben aan frisdranken, open source bier.

Deze nieuwe manier van organiseren van wat we doen, sluit extrinsieke beloningen niet uit. Mensen in de opensourcebeweging hebben geen eed van armoede afgelegd. Voor veel mensen geldt dat deelname aan deze projecten goed is voor hun reputatie en hun capaciteiten, waardoor ze meer kunnen verdienen. Er zijn ondernemers die nieuwe en soms lucratieve bedrijven opzetten om organisaties te helpen open source softwareapplicaties te implementeren en te onderhouden.

Maar uiteindelijk leunt het opensourcemodel net zo zwaar op intrinsieke motivatie als oudere businessmodellen op extrinsieke motivatie. Dat is door verschillende wetenschappers aangetoond. Karim Lakhani, hoogleraar management aan het MIT, en Bob Wolf,



consultant bij de Boston Consulting Group, hebben 684 voornamelijk Noord-Amerikaanse en Europese opensourceontwikkelaars gevraagd waarom zij aan dit soort projecten deelnamen. Lakhani en Wolf identificeerden allerlei verschillende motieven, maar stelden vast dat ‘op plezier gebaseerde intrinsieke motivatie, namelijk hoe creatief iemand zich voelt wanneer hij aan het project werkt, de sterkste en meest voorkomende drijfveer is.’<sup>2</sup> Een grote meerderheid van de programmeurs, zo ontdekten de onderzoekers, meldde dat zij vaak ‘flow’ ervoeren, een toestand waarin ze optimaal werden gestimuleerd. En drie Duitse economen die zich verdiepten in opensourceprojecten over de hele wereld, kwamen erachter dat deelnemers worden gestimuleerd door ‘een reeks overwegend intrinsieke motieven’ – met name ‘het plezier dat het geeft om een bepaald softwareprobleem op te lossen’ en ‘het verlangen om iets bij te dragen aan de programmeursgemeenschap’.<sup>3</sup> Motivatie 2.0 biedt weinig ruimte aan dit soort impulsen.

Open source is niet de enige manier voor mensen om dat wat ze doen anders te organiseren en met andere motivaties uit te voeren. Voor een ander voorbeeld stappen we over van de softwarewereld naar de juridische wereld. In de meeste ontwikkelde landen zijn er wettelijk maar twee typen zakelijke organisaties toegestaan: commerciële organisaties en non-profitorganisaties. Het ene type verdient geld, het andere doet goed. En het meest in het oog springende lid van die eerste categorie is de publieke onderneming – in handen van aandeelhouders en gerund door managers die onder toezicht staan van een raad van commissarissen. De managers en de commissarissen dragen samen één overkoepelende verantwoordelijkheid: zij moeten de winst voor de aandeelhouders maximaliseren. Andere typen zakelijke organisaties werken volgens dezelfde regels. In de Verenigde Staten streven *partnerships*, *S corporations*, *C corporations*, *limited liability corporations* en andere zakelijke constructies allemaal hetzelfde doel na. De doelstelling van degenen die er aan het roer staan, is – praktisch, juridisch en in zekere zin ook moreel gezien – het maximaliseren van de winst.

Ik ben een warm voorstander van deze organisatietypen en ik ben de vooruitziende landen die hun burgers de mogelijkheid ge-

ven ze te creëren, oprecht dankbaar. Zónder zou ons leven oneindig veel minder welvarend, gezond en gelukkig zijn. Maar de afgelopen paar jaar hebben verschillende mensen op verschillende plekken op de wereld de receptuur veranderd en worden er nieuwe variëteiten aan ons voorgeschoteld.

In april 2008 stond Vermont bijvoorbeeld als eerste Amerikaanse staat een nieuw type organisatie toe dat de *low profit limited liability corporation* werd genoemd. Deze zogenoemde L3C is een onderneming, maar niet zoals wij die normaal gesproken kennen. L3C opereert 'als een bedrijf met winstoogmerk dat ten minste gemiddelde winst boekt, maar dat zich primair ten doel stelt om aanzienlijke sociale voordelen te creëren'. Drie andere Amerikaanse staten hebben het voorbeeld van Vermont inmiddels gevolgd.<sup>4</sup> Een L3C in North Carolina koopt bijvoorbeeld leegstaande meubelfabrieken in de staat op, renoveert ze met behulp van groene technologie en verhuurt ze weer tegen een laag tarief aan meubelfabrikanten die het zwaar hebben. De onderneming hoopt geld te verdienen, maar haar echte doel is om een noodlijdende regio nieuw leven in te blazen.

Intussen is Nobelprijswinnaar Muhammad Yunus begonnen met het opzetten van wat hij zelf 'sociale bedrijven' noemt. Dit zijn bedrijven die kapitaal inzamelen en producten ontwikkelen en in een open markt verkopen, maar dat doen in dienst van een hogere sociale missie – of zoals hij het zelf zegt: 'waarbij het principe van winstmaximalisatie is vervangen door het principe van sociaal profijt'. Het Fourth Sector Network in de Verenigde Staten en Denemarken promoot de 'organisatie met sociaal-profijtoogmerk', een hybride vorm die een nieuwe organisatiecategorie zou vertegenwoordigen die zich economisch gezien kan bedruipen én gedreven wordt door een publiek doel. Een voorbeeld: Mozilla, de entiteit waaruit Firefox is voortgekomen, is georganiseerd als een onderneming met sociaal-profijtoogmerk. En drie Amerikaanse ondernemers hebben de *B Corporation* in het leven geroepen, bedrijven die hun reglementen zodanig aanpassen dat hun incentives langetermijnwaarde en sociale impact stimuleren in plaats van economisch gewin op de korte termijn bevorderen.<sup>5</sup>

Noch open source productie, noch voorheen onvoorstelbare bedrijven met niet puur een winst oogmerk zijn op dit moment de norm. Ze zullen de publieke onderneming echt niet naar de vuilnishoop verwijzen. Maar hun ontstaan vertelt ons wel iets belangrijks over de richting die we inslaan. ‘Er is sprake van een grote beweging die nog niet als beweging wordt gezien’, zei een advocaat die gespecialiseerd is in organisaties met een sociaal-profijtoogmerk in de *New York Times*.<sup>6</sup> Een reden daarvoor zou kunnen zijn dat traditionele bedrijven naar winstmaximalisatie streven, wat perfect aansluit bij Motivatie 2.0. De nieuwe ondernemingsvormen streven echter naar maximalisatie van een bepaald sociaal doel en zijn dus ongeschikt voor het oude besturingsstelsel, omdat ze de principes daarvan juist afwijzen.

### ***Hoe we denken over wat we doen***

Toen ik in de jaren tachtig mijn eerste economie cursus volgde, gaf mijn hoogleraar – een briljant docente met een imposante stijl van lesgeven – haar studenten een verhelderende les mee voordat ze haar eerste indifferentiecurve op het bord kalkte. Economie, zo legde ze uit, was niet de studie van geld, maar de studie van gedrag. Elke dag waren wij allemaal voortdurend bezig uit te zoeken wat de kosten en baten van onze acties waren en daarop baseerden wij hoe we gingen handelen. Economen bestudeerden wat wij mensen deden en niet zozeer wat we zeiden, want we deden wat het best voor ons was. Wij waren rationele calculators van ons economische eigenbelang.

Toen ik een paar jaar later rechten studeerde, kwam ik in aanraking met een vergelijkbaar idee. Volgens het vakgebied ‘recht en economie’, dat zich net aan het ontwikkelen was, stonden wetten en regels verstandige en juiste keuzen vaak eerder in de weg dan dat ze ze ondersteunden, omdat wij zulke ontzagwekkende calculators van ons eigenbelang waren. Dat ik mijn rechtenopleiding overleefde, kwam niet in de laatste plaats doordat ik een talismanachtige zinsnede ontdekte die ik tijdens mijn examens gebruikte: ‘In een wereld waarin de informatievoorziening perfect is en de