

18.10.2016 • Leestijd 11 - 15 minuten

De mens is van nature een lui en hebzuchtig wezen, zo geloven we maar al te vaak. Maar een nieuwe generatie van psychologen en economen denkt daar heel anders over. Hun baanbrekende onderzoek vormt de basis voor een revolutie in de zorg en het onderwijs, op kantoor en op de Zuidas.

# Weg met controle. Leve de intrinsiek gemotiveerde mens

*Correspondent  
Vooruitgang*



*Rutger* **BREGMAN**

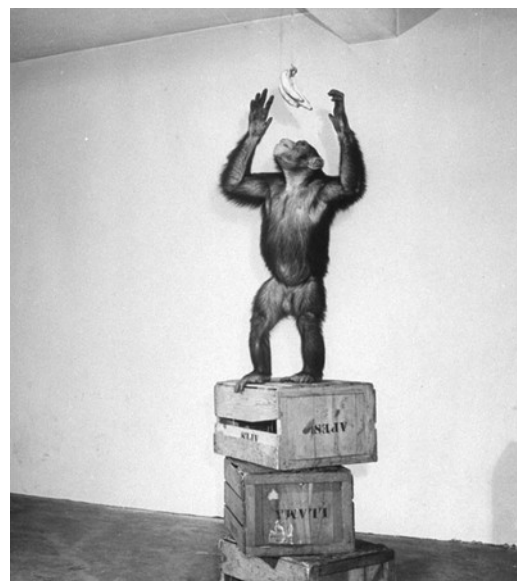


*Een chimpansee tijdens een intelligentietest. Foto: Lilo Hess / Getty Images*

**D**it stuk gaat over een grote, misschien zelfs wat pompeuze vraag. Wat is de mens? Het antwoord dat we doorgaans geven is niet al te vrolijk. De mens is van nature een lui en hebzuchtig wezen. Als ik tijdens lezingen vraag wat anderen met iets als een basisinkomen zullen doen, zijn de meeste mensen sceptisch.

Anderen? Die zullen wel op de bank hangen en *RTL Boulevard* kijken.

Er is ook een wetenschappelijke term voor dit mensbeeld: *homo economicus*. Jarenlang is het de basis geweest van de economische wetenschap. Stapels wetgeving en legio bedrijfsmodellen zijn er nog steeds op gebaseerd. Bankiers krijgen bonussen



*Een chimpansee tijdens een*

omdat ze er harder van  
werken. Uitkeringen worden  
gekort omdat mensen dan  
eindelijk van de bank  
komen. Kinderen krijgen onvoldoendes omdat ze dan beter  
hun best doen.

*Een chimpansee lijns een  
intelligentietest. Foto: Lilo Hess /  
Getty Images*

Zelfs de twee grote ideologieën van de twintigste eeuw, het kapitalisme en het communisme, delen dit mensbeeld. De kapitalist en communist zijn het erover eens dat er uiteindelijk maar twee manieren zijn om mensen in beweging te krijgen: de wortel en de stok. De kapitalist vertrouwt vooral op de wortel (oftewel: geld), terwijl de Lenins en Stalins het vooral van de stok moesten hebben (oftewel: terreur).

Maar over één ding zijn ze het eens: mensen motiveren zichzelf niet. We moeten nu eenmaal de juiste prikkels krijgen.

## Een gitzwart mensbeeld

Misschien denk je nu: ach, dat valt wel mee. Ik vind mezelf best sympathiek en creatief. Dus voordat er misverstanden ontstaan: daar heb je waarschijnlijk gelijk in. Mijn punt is dat het bovenstaande mensbeeld vooral geldt voor de ánder.

De hoogleraar Chip Heath van de Universiteit van Stanford spreekt ook wel van de ‘extrinsic incentives bias’. We nemen voortdurend aan dat anderen het vooral voor het geld doen. In een onderzoek naar rechtenstudenten ontdekte Heath bijvoorbeeld dat 64 procent rechten studeerde omdat dit

altijd al een droom was geweest, of omdat het gewoon interessant leek. Maar slechts 12 procent van de respondenten dacht dat dit ook voor andere studenten gold. Zij zouden het vooral voor het geld doen.

---

**We nemen voortdurend aan dat anderen het vooral voor het geld doen**

Eigenlijk is het hele moderne kapitalisme op dit mensbeeld gebaseerd. ‘Wat werknemers het liefste willen van hun werkgevers, meer dan wat ook, is een hoog loon,’ zei een van de eerste consultants, Frederick Taylor, honderd jaar geleden al. Taylor is beroemd geworden met zijn ‘wetenschappelijke bedrijfsvoering,’ die ervan uitging dat prestaties heel precies gemeten moeten worden om fabrieken zo efficiënt mogelijk te maken. (En om arbeiders zo hard mogelijk uit te buiten.)

Als het vandaag gaat over thuiszorgers die in zeven minuten steunkousen moeten uittrekken, callcentermedewerkers die constant gemonitord worden of dokters die betaald worden per ‘diagnose-behandelcombinatie,’ dan hebben we het eigenlijk nog steeds over het taylorisme.

Taylor had een gitzwart mensbeeld. Hij zag zijn ideale werknemer als een beest - ‘zo dom, zo onverschillig, dat hij geestelijk meer wegheeft van een os.’ Maar er is één ding dat me het meest fascineert aan die eerste consultant: zijn immense populariteit.

Aan het begin van de twintigste eeuw liep iedereen weg met Taylors ideeën, of ze nu communist, fascist of kapitalist waren. Van Lenin tot Mussolini, van Harvard University tot

Renault, Siemens en Bosch - de theorie van Taylor verspreidde zich, in de woorden van zijn biograaf, 'als een virus over de wereld.'

Natuurlijk is er veel veranderd sinds die tijd. Bij hippe start-ups mag je nu ook in je tuinbroek op kantoor komen. En als jonge professional kun je best je tijd wat flexibeler indelen. Maar de fixatie op 'doelmatigheid' en 'productiviteit' is er nog steeds. En Taylors mensbeeld - zijn overtuiging dat alleen wortels en stokken ons in beweging brengen - is ook nog overal.



*Kruipwedstrijd waar baby's naar een rij knuffels moeten kruipen.  
Foto: Cornell Capa / Getty Images*

## De eerste kettters

Het was in het midden van de Koude Oorlog, de zomer van 1969 om precies te zijn, toen de eerste ketterij de kop op stak.

Een jonge psycholoog deed een ontdekking die lijnrecht inging tegen de tayloristische leer. Edward Deci werkte aan zijn proefschrift in een tijd dat de psychologie in de ban was van het zogenoemde 'behaviorisme.' Ook deze theorie gaat er vanuit dat mensen door en door passieve wezens zijn. We zouden alleen in beweging komen voor een beloning, of uit angst voor straf.

Maar Deci had het gevoel dat er iets niet klopte. Mensen doen voortdurend rare dingen die niet passen in het behavioristische mensbeeld. Denk aan bergbeklimmen (koud!), vrijwilligerswerk (gratis!) en kinderen krijgen (heftig!).

We doen de hele tijd dingen die geen geld opleveren en zelfs doodvermoeiend zijn, zonder dat we ertoe gedwongen worden. Waarom, in vredesnaam?

Die zomer deed Deci een nog vreemdere ontdekking: soms zorgen stokken en wortels er zelfs voor dat mensen *minder* hun best doen. Toen hij een groep studenten een paar dollar gaf om een puzzel op te lossen, hielden zij minder belangstelling over voor de puzzel. 'Als er geld wordt gegeven als beloning voor een bepaalde activiteit,' schreef Deci later, 'dan verliest het subject zijn intrinsieke motivatie.'

Het klinkt misschien wat technisch, maar dit was een revolutionaire hypothese met immense implicaties. De meeste economen uit die tijd moesten er dan ook niets van hebben. De latere Nobelprijswinnaars Robert Solow en Kenneth Arrow bezwoeren dat de financiële prikkels gewoon konden worden *opgeteld* bij de intrinsieke motivatie. Als een student een puzzel leuk vindt, dan zou ze er met een beloning

alleen nog maar enthousiaster van moeten worden.

Ook de psychologen keken op Deci neer. ‘We stonden buiten de mainstream,’ zou Richard Ryan (de collega en beste vriend van Deci), zich later herinneren. ‘Het idee dat beloningen de motivatie kunnen ondermijnen was ondenkbaar voor behavioristen.’



*Walt Disney voert een penguin terwijl een cameraman alle bewegingen van de vogel vastlegt. Foto: Hulton-Deutsch / Corbis via Getty Images*

## De zoektocht naar *homo economicus*

Maar toen kwam de ene na de andere studie die de vermoedens van Deci bevestigde.

Zo zat aan het einde van de jaren negentig een kinderopvang in Haifa, Israël, met een probleem. Een kwart van de ouders kwam te laat, na sluitingstijd, de kinderen ophalen. Het gevolg: verdrietige kinderen en een begeleider die moest

overwerken. En dus besloot de opvang, op advies van een paar economen, een boete in te stellen. Om precies te zijn: drie dollar voor iedere ouder die te laat kwam.

Het leek een slim plan: nu hadden de ouder immers *twee* redenen om op tijd te komen. Een morele én een financiële.

De boete werd afgekondigd en het aantal ouders dat te laat kwam ging... omhoog. Het duurde niet lang of een derde kwam pas na sluitingstijd opdagen. Nog een paar weken later was het maar liefst 40 procent. De verklaring was snel gevonden: de ouders waren de boete als een prijs gaan beschouwen. Ze voelden geen morele plicht meer om de kinderen op tijd op te halen.

Inmiddels zijn er talloze studies gedaan waaruit hetzelfde blijkt: soms tellen beweegredenen zich niet bij elkaar op. Soms concurreren ze juist met elkaar. Een paar jaar geleden analyseerden onderzoekers van de Universiteit van Massachusetts in totaal 51 onderzoeken naar het effect van financiële prikkels. Ze vonden 'overweldigend bewijs' dat bonussen de intrinsieke motivatie en het morele kompas van werknemers kunnen afstompen.

---

Onderzoekers vonden overweldigend bewijs dat bonussen de intrinsieke motivatie en het morele kompas van werknemers kunnen afstompen

En alsof dat nog niet erg genoeg is: bonussen en targets kunnen ook de creativiteit aantasten. Met wortels en stokken krijg je vooral meer van hetzelfde. Als je betaalt per uur krijg je meer uren. Als je betaalt per publicatie krijg je meer publicaties. Als je betaalt per operatie krijg je meer operaties.



Weer is het vooral de *overeenkomst* tussen de oude Sovjet-Unie en onze moderne economie die me fascineert. De sovjetmanagers werkten net als onze ziekenhuizen, universiteiten en banken met targets. En als die omhoog gingen in bijvoorbeeld een meubelfabriek, dan vloog de kwaliteit van de meubels omlaag. Werd er vervolgens per kilo meubel betaald, dan werden de meubels ineens loodzwaar.

Je kunt erom lachen, maar het treurige is dat dit nog steeds gebeurt in veel van onze organisaties. Een groot advocatenkantoor dat zijn werknemers verplicht een minimum aantal uren te factureren (zeg: 1.500 per jaar), stimuleert werknemers vooral tot overwerk, niet tot beter werk. Vrijgevestigde chirurgen die per behandeling worden betaald hebben al snel de neiging meer te snijden, in plaats van betere zorg te leveren. Communistisch of kapitalistisch - in beide gevallen draait de cijferdictatuur de intrinsieke motivatie de nek om.

Werken bonussen dan echt nooit? Niet helemaal. Uit het onderzoek van de gedragseconoom Dan Ariely blijkt dat ze soms wel degelijk effectief zijn. Maar dan alleen als het gaat om eenvoudige, mechanische handelingen - denk aan de fabrieken waar Frederick Taylor rondliep met zijn stopwatch. In onze moderne economie wordt meer en meer van dat werk door robots gedaan. Zij hebben, toegegeven, geen intrinsieke motivatie nodig.

Maar wij mensen kunnen niet zonder. We zijn niet de calculerende robots waar de tayloristen en behavioristen vanuit gingen. Het definitieve bewijs hiervoor is geleverd door Joseph Henrich van de Harvard-universiteit. Samen

met zijn team zocht hij de hele wereld af naar *homo economicus*. Ze bezochten vijftien kleine gemeenschappen in twaalf landen op vijf continenten. Ze lieten landbouwers, nomaden, jagers en verzamelaars allerlei testjes doen, op zoek naar diegenen die voldeden aan het mensbeeld waar economen decennia vanuit gingen.

Zonder resultaat. Keer op keer bleken mensen te sociaal en te intrinsiek gemotiveerd.

Maar na de publicatie van hun paper *In Search of Homo Economicus* bleef Henrich zoeken naar dit illustere wezen, totdat hij hem eindelijk vond. Of nu ja, *homo* (mens) is niet helemaal het goede woord. *Homo economicus* bleek namelijk een chimpansee te zijn. ‘Het model is bijzonder succesvol gebleken in het voorspellen van het gedrag van chimpansees in eenvoudige experimenten,’ legt Henrich uit.

‘Dus al het theoretische werk is niet voor niets geweest. We hebben het alleen toegepast op de verkeerde soort.’

## De gevolgen van het negatieve mensbeeld

Hoog tijd, kortom, voor een nieuw mensbeeld. In de praktijk zijn de lessen van Edward Deci nog te weinig doorgedrongen. We gaan er nog veel te vaak vanuit dat mensen apen zijn. Op kantoor. In callcenters. Op school. In ziekenhuizen. Aan de balies van de sociale dienst.

Keer op keer nemen we het luie en zelfzuchtige in elkaar aan. Uit een Britse studie bleek onlangs dat de overgrote

meerderheid van de bevolking (74 procent) zich meer identificeert met waarden als behulpzaamheid, eerlijkheid en rechtvaardigheid dan met geld, status en macht. Maar de onderzoekers ontdekten ook dat de meerderheid - 78 procent - denkt dat *anderen* egoïstischer zijn dan ze in werkelijkheid zijn.

Eigenlijk komt het hierop neer: ons mensbeeld is volkomen verwrongen.

Sommige economen vinden dit niet zo erg. Zo betoogde de neoliberale econoom Milton Friedman ooit dat het prima is om verkeerde aannames te doen over de mens, zolang je

voorspellingen maar

kloppen. Maar Friedman

vergat dat onze theorieën over elkaar ‘zelfvervullende voorspellingen’ kunnen worden. Wat je aanneemt in de ander is wat je eruit krijgt. Hoe meer we geloven dat we *homo economicus* zijn, hoe meer we ons als chimpansees gedragen.

Het bewijs stapelt zich hier inmiddels voor op. Al in de jaren negentig ontdekte de econoom Robert Frank dat, hoe langer studenten economie studeren, hoe meer ze op *homo economicus* gaan lijken. Ze gaan zich steeds zelfzuchtiger gedragen en verwachten dat ook van anderen. ‘We worden wat we onderwijzen,’ aldus Frank.



*Een onsuccesvolle jager geeft zijn vrouw lokaas en een kookboek.*

*Foto: Underwood Archives / Getty Images*

Ook de manier waarop je beloond wordt, kan je een ander mens maken. De psychologen Sanford DeVoe en Jeffrey Pfeffer hebben een paar jaar geleden aangetoond dat advocaten en consultants die per uur worden betaald uiteindelijk een prijs op ál hun tijd zetten. Ook als ze niet aan het werk zijn. Het gevolg: juristen die hun werktijd precies registreren zijn gemiddeld minder bereid om vrijwilligerswerk te doen.



*Dolfijn krijgt een beloning in het dolfinarium. Foto: Mirropix / Getty Images*

Al met al is het verbluffend om te zien hoeveel van onze grootste problemen veroorzaakt worden door de dictatuur van de wortel en de stok. De lijst is eindeloos. CEO's die alleen maar focussen op hun kwartaalresultaten trekken hun bedrijf de afgrond in. Academics die vooral worden afgerekend op hun plaats op een ranglijst voelen de verleiding te frauderen. Scholen die worden beoordeeld op de meetbare resultaten van gestandaardiseerde toetsen geven minder aandacht aan wat niet meetbaar is. Psychologen die betaald worden om zo lang mogelijk te behandelen gaan steeds langer behandelen. Bankiers die hun bonussen verdienen door zo veel mogelijk rommelhypotheken te verkopen, brengen het mondiale financiële systeem aan het wankelen. Enzovoorts, en zo verder.

Honderd jaar na Frederick Taylor zijn we elkaars intrinsieke

motivatie nog altijd aan het afstompen. Uit een enorm onderzoek van het bureau Gallup onder 230.000 werknemers in 142 landen bleek een paar jaar geleden dat slechts 13 procent zich 'geëngageerd' voelt op zijn werk. Nederland scoorde nog slechter dan gemiddeld: hier is slechts 9 procent echt enthousiast over zijn baan.

In de woorden van de psycholoog Barry Schwartz: '90 procent van de volwassenen besteedt de helft van hun wakkere leven aan dingen die ze liever niet doen op plaatsen waar ze liever niet zijn.'

## Hier begint de revolutie

Als je zulke cijfers tot je door laat dringen, dan beseft je ineens hoeveel ambitie en energie we nu laten liggen. Het feit dat beloningen de intrinsieke motivatie kunnen ondermijnen is volgens de psycholoog Dan Pink 'een van de meest robuuste bevindingen van de sociale wetenschap - en ook een van de meest genegeerde.'

Stel je voor dat we op grote schaal inzetten op elkaars intrinsieke motivatie. Het zou een immense revolutie betekenen. CEO's zouden ploeteren omdat ze geloven in hun bedrijf, academici zouden overuren draaien omdat ze gewoon nieuwsgierig zijn, leraren zouden lesgeven omdat ze verantwoordelijkheid voelen voor hun kinderen, psychologen zouden zo lang behandelen als nodig is voor hun cliënt en bankiers zouden voldoening halen uit hun rol als dienstverlener. Vakmanschap en competentie zouden centraal staan, niet rendement en productiviteit.

---

Stel je voor dat we op grote schaal inzetten op elkaars intrinsieke motivatie. Het zou een immense revolutie betekenen

Begrijp me niet verkeerd: op dit moment zijn talloze leraren, psychologen en ondernemers tot op het bot gemotiveerd om anderen te helpen. Maar die motivatie hebben ze eerder *ondanks*, dan *dankzij* de wortel en de stok.

Toen ik Jos de Blok, de oprichter van het succesvolle Buurtzorg, vroeg wat de grootste risico's van intrinsieke motivatie zijn, hoefde hij niet lang na te denken. 'Dat mensen te hard werken.' Je leest het goed: een organisatie die de stok en de wortel vaarwel zegt, krijgt niet te maken met luiheid en ledigheid. Integendeel. Ze moet oppassen dat haar werknemers geen burn-out krijgen door een explosie van werklust.

Als we het nu hebben over gedemotiveerde werklozen, gefrustreerde werknemers of hebzuchtige bankiers, dan hebben we steeds de neiging om aan te nemen dat er van nature iets mis is met de mens. Maar wat als het andersom is? Wat als luiheid, cynisme en hebzucht eerst aangeleerd moeten worden? En wat als veel van onze bedrijven, onze sociale regelingen en onze universiteiten daar min of meer voor ontworpen zijn?

Dan blijkt: het probleem zit niet in onze natuur. Iedere ouder weet dat kinderen als nieuwsgierige en speelse wezens geboren worden. Maar zoals een plant vruchtbare grond nodig heeft, zo heeft ook de mens een stimulerende omgeving nodig. De belofte van een nieuwe generatie psychologen en economen is dat we naar een samenleving kunnen evolueren waarin we kunnen blijven spelen. Of beter gezegd: waar het

onderscheid tussen ‘werken’ en ‘spelen’ is vervaagd, we onze talenten kunnen ontwikkelen en onze dromen najagen.

De man bij wie de revolutie in het denken over motivatie begon, Edward Deci, gelooft dat de vraag niet langer is hoe we elkaar motiveren. De echte vraag luidt: hoe scheppen we een samenleving waarin mensen zichzelf motiveren? Dat is niet links of rechts, en ook niet kapitalistisch of communistisch. We hebben het hier over een derde beweging, waar de naam nog niet voor gevonden is. Maar één ding is zeker: niets is krachtiger dan mensen die doen wat ze doen *omdat ze het willen doen*.

## Meer lezen?

*de*  
**Correspondent**

Je las de pdf-versie van dit verhaal. Voor het volledige artikel met links, infocards, eventuele videos en ledenbijdragen, ga naar: <https://decorrespondent.nl/5445/weg-met-controle-lev-e-de-intrinsiek-gemotiveerde-mens/952814152125-34c42e16>

*De Correspondent is een dagelijks, advertentievrij medium met als belangrijkste doelstelling om de wereld van meer context te voorzien. Door het nieuws in een breder perspectief of in een ander licht te plaatsen, willen wij het begrip 'actualiteit' herdefiniëren: niet om je aandacht te trekken, maar om je inzicht te bieden in hoe de wereld werkt.*

[decorrespondent.nl](https://decorrespondent.nl)

Alle verhalen lezen? Dat kan voor €6 per maand op: [decorrespondent.nl](https://decorrespondent.nl)