



Foto: Yska Fotografie

Interview met Nico van Yperen

Liever jezelf verbeteren dan de ander verslaan

door: Karin Bosveld

Hoe gemotiveerd iemand is, heeft alles te maken met hoe iemand zijn doelen stelt. Wil hij zichzelf verbeteren, of wil hij beter zijn dan een ander? Wil hij succes hebben, of mislukking voorkomen? Professor Nico van Yperen, hoogleraar Organisationspsychologie aan de RUG, legt uit hoe prestatiedoelen verband houden met het psychologische profiel van mensen. En hoe je daar als organisatie slim mee kunt omgaan.

Doelgericht werken motiveert, zou je logischerwijs denken. Maar dat ligt er maar helemaal aan hoe iemand zijn doelen stelt. Wil hij graag zijn eigen prestaties verbeteren ten opzichte van eerdere prestaties? Of wil hij beter zijn dan een ander? En is hij gericht op een positieve uitkomst, of juist op het voorkomen van een negatieve uitkomst? 'Dat lijkt een klein verschil', zegt professor Nico van Yperen, 'maar psychologisch is het een groot verschil. Als je bang bent slechter te presteren, dan ben je in je hoofd al bezig met falen. De kans is groot dat je daardoor slechter gaat presteren.' De manier waarop mensen doelen stellen, zogenaamde doeloriëntatie, heeft dan ook directe gevolgen voor de effectiviteit van een werkne-

mer. Maar gelukkig kun je daar als leidinggevende met je manier van aansturen en je beloningssysteem invloed op uitoefenen. Verschillende typen vragen om een verschillende aanpak.

Soorten doeloriëntatie

Wanneer iemand zichzelf als referentiepunt neemt, dan spreek je van een mastery- of leerdoel. Zo iemand wil zichzelf verbeteren ten opzichte van het niveau dat hij op dat moment heeft. Wanneer mensen anderen als referentiepunt nemen en er dus op uit zijn beter te presteren dan een ander, dan spreek je van een performance- of prestatiedoel. Is iemand gericht op een positieve uitkomst dan is dat een approach- of streefdoel, is hij daarentegen vooral bezig met het voorkomen van een negatieve uitkomst dan heet dat een avoidance- of vermijddoel.

Van Yperen ontwikkelde een instrument waarmee je iemands dominante doel kunt bepalen. 'Daar blijkt een heel psychologisch profiel achter te zitten', vertelt hij. 'Iemand met een *performance-avoidance* gerichtheid wil niet verliezen van anderen. Zo iemand is gemotiveerd om falen te voorkomen, heeft een lage zelfeffectiviteit, scoort hoog op negatief affect en heeft sterker het gevoel dat hij aan de hoge eisen van anderen moet voldoen. Het positiefste profiel is dat van de *mastery-approach* gerichtheid. Zulke mensen hebben een positieve motivatie, zijn perfectionistisch op een goede manier en halen hun doelen in het algemeen. Ook in sociaal opzicht heeft dit profiel veel voordelen: deze mensen blijken namelijk vaker bereid informatie te delen, bijvoorbeeld met hun leidinggevende, waardoor zij ook effectiever zijn in hun werk. *Mastery-avoidance* gerichte mensen zijn gericht op het halen van hun eigen niveau, ze willen dus niet falen ten opzichte van zichzelf. Zij hebben bijvoorbeeld weinig ambitie, maar ook niet veel faalangst. *Performance-approach* gerichten scoren hoog op alles, zowel de positieve als de negatieve kenmerken.'

Doeloriëntatie beïnvloeden

Nuttige informatie voor een organisatie die met sollicitanten te maken krijgt. Maar de wetenschap dat mensen met een positieve leeroriëntatie effectiever zijn, is vooral van belang voor leidinggevers en het HRM-beleid.

Van Yperen: 'In de organisatie kun je iemands doeloriëntatie ook beïnvloeden, bijvoorbeeld door de manier van leidinggeven, en in feedbackgesprekken. Waar leg je als organisatie de nadruk, hoe geef je feedback? Benadruk je competitie en sociale vergelijking of benadruk je juist de

Structuur van doeloriëntaties

Waarde	Normatief (gericht op de ander)	Intrapersoonlijk (gericht op zelf)
Positief/succes	prestatiestreefdoel (performance-approach)	leerstreefdoel (mastery-approach)
Negatief/falen	prestatievermijddoel (performance-avoidance)	leervermijddoel (mastery-avoidance)

individuele ontwikkeling van mensen? Zo is een prestatiebeloning vaak gericht op de vergelijking met anderen. In sommige gevallen kan dat goed werken, bijvoorbeeld bij mensen met een *performance-approach* instelling. Maar bij anderen kan het juist de motivatie ondermijnen.' Bij mensen bij wie je merkt dat ze erg gericht zijn op de vergelijking met anderen en daardoor juist minder effectief zijn, zou je de nadruk moeten leggen op het eigen, individuele ontwikkelingstraject. Als je zo iemand feedback geeft, is het belangrijk te focussen op zijn intrapersoonlijke doelen. Van Yperen: 'Ook bij een negatieve uitkomst kun je als leidinggevende positieve feedback geven. De uitkomst heeft iemand niet altijd in de hand, maar hij kan niettemin zijn persoonlijke doelen gehaald hebben.'

Penalty

Stress is heel eenduidig gerelateerd aan het *avoidance*-type. 'Zij zijn nerveuzer, angstiger, maken zich druk om dingen waar ze weinig invloed op hebben', vertelt Van Yperen. Hij trekt graag de parallel met sport en sporters. 'In sport speelt zich alles af wat je ook op de werkvloer ziet, maar in gecomprimeerde vorm. Het is een soort laboratoriumversie van de werksituatie', zegt hij. 'Stel je een voetballer voor die een penalty moet nemen. Als hij het *avoidance*-type is, is hij op zo'n moment bezig met wat er gebeurt als hij hem mist: afkeurende reacties van journalisten en publiek. Terwijl je op zo'n moment helemaal niet met eventuele consequenties bezig moet zijn, dat leidt alleen maar af van de taak. Dat wéten ze vaak ook wel, maar op zo'n moment hebben ze dat niet altijd in de hand.'

Toch valt het wel te beïnvloeden, aldus de wetenschapper. Met behulp van mentale training kun je leren om niet op die negatieve gedachten te focussen, maar om ze in het achterhoofd te parkeren. Hoe? 'Het is een vaardigheid die je moet trainen, vooral door het vaak te doen. Druksituaties simuleren. Maar ook door te visualiseren. De situatie in je hoofd in scène zetten, alles waar je

vervolg op pagina 4

bang voor bent de revue laten passeren en scenario's ontwikkelen: stel dat dit of dat gebeurt, hoe ga ik er dan mee om?'

Daarnaast moet je natuurlijk ook gewoon je vaardigheden ontwikkelen. Van Yperen: 'Je moet wel leren voetballen, anders helpt mentale training niet.'

Innerlijke drive

Er is ook een relatie te leggen tussen prestatiedoelen en burn-out. Van Yperen: 'Burn-out heeft veel te maken met gebrek aan autonomie en controle. Als iemand zich in zijn doelstelling erg richt op anderen, geeft hij voor een groot deel zijn evaluatiecriteria uit handen. Als je altijd het gevoel hebt tekort te schieten wanneer iemand anders het nog beter doet, heb je een probleem. Daar kan een oorzaak liggen.'

Ook leeftijd kan een rol spelen bij de doeloriëntatie. Van Yperen: 'Jonge mensen hebben nog veel te leren dus die zullen over het algemeen eerder leerdoelen hebben en een approach-instelling. Ouderen kunnen al veel en zullen sneller avoidance-gericht zijn. Een oudere werknemer heeft zijn plafond al bereikt, die is alleen nog bezig met handhaven van zijn niveau.'

Dat zou negatief uit kunnen pakken, als je het naar een organisatie vertaalt. Wat nou als er nieuwe vaardigheden aangeleerd moeten worden? Van

Yperen: 'Doeloriëntatie is ook competentieafhankelijk. Het kan heel goed zijn dat als je iemand nieuwe taken geeft, hij in dat opzicht weer leergericht wordt. Maar dan moet je er als organisatie met opleidingen en training natuurlijk ook in willen investeren.'

En als iemand echt geen nieuwe dingen wil leren moet je om de tafel, om de situatie te diagnosticeren. Probeer daar een vinger achter te krijgen. Wat drijft zo iemand? Wat vindt hij leuk? Vraag hem wat hij zou doen als er geen beperkingen waren. Dat is natuurlijk het basisprincipe van alle motivatie: iemands innerlijke drive. Als je daar achter komt, heb je er qua motivatie geen kind meer aan.'

Voor meer achtergrondinformatie, zie: Van Yperen, N.W. (2006). *A Novel Approach to Assessing Achievement Goals in the Context of the 2 x 2 Framework: Identifying Distinct Profiles of Individuals With Different Dominant Achievement Goals*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 1432-1445.



Update NSvP-projecten

Hoe stimuleer je motivatie en kwaliteit van medewerkers? En omdat de problematiek hier extra moeilijk en urgent is: hoe motiveer je professionals in de publieke dienstverlening, met name binnen de verpleeghuiszorg? Een analyse van de problematiek is vastgelegd in het werkplan *Eer van je werk, Kwaliteit en Motivatie in de verpleeghuiszorg*. Inmiddels zijn verschillende vervolgprojecten van start gegaan.

Ontwikkeling Leergang Omgaan met dilemma's

De CNV Publieke Zaak wil met de leergang *Omgaan met dilemma's* werknemers een manier bieden om dilemma's te bespreken die zich in het werk voordoen, zodat motivatie en professionaliteit kunnen toenemen. Door ontwikkeling van een 'train de trainer'-variant krijgen werkgevers de mogelijkheid de aanpak blijvend in de organisatie te implementeren.

Kettingbrief Meldpunt Plezier in Zorg

Sinds februari 2007 is het Meld-

punt Plezier in Zorg online: een interactief platform waar goede voorbeelden voor meer werkplezier worden beschreven, zodat andere instellingen de fakkel kunnen overnemen.

De Werkvloer Centraal

Het project *Werkvloer Centraal* is gericht op het implementeren van een intervisie methodiek (Tijd voor Onszelf-bijeenkomst) voor verzorgenden en hun leidinggevenden. Dit om kwaliteit en motivatie op de werkvloer te verhogen. Door dialoog en reflectie zal de samenwerking kunnen verbeteren, worden de knelpunten opgelost, en raakt het management betrokken bij wat er op de werkvloer speelt. Door de ontwikkeling van een handboek kan de aanpak ook in andere organisaties worden overgenomen.

Besturen van geluk

Focus van het onderzoek *Besturen van geluk* is de rol van

bestuurders op het snijvlak van het primaire proces (kwaliteit van zorg) en personeelsbeleid (motivatie). Welke vernieuwing doet zich voor op het gebied van werkgeverschap en arbeidsrelaties en wat houdt dit in voor de rol van bestuurders? Het onderzoek wordt verricht door de Erasmus Universiteit afdeling iBMG.

Praten met familie over rollen in het verpleeghuis

Dit onderzoek richt zich op de verschillende rollen die familieleden/mantelzorgers in het verpleeghuis hebben, hoe zij die rol binnen de context van een verpleeghuis vorm kunnen geven en wat dit vraagt van verzorgenden en de organisatie. De resultaten zijn inmiddels beschikbaar op www.nsvp.nl.

Voor een volledig overzicht van lopende projecten en projectresultaten zie: www.nsvp.nl onder 'projecten'.