



■ Arjan van Dam

Motivatie: presteren? Of toch maar leren?

Een van de lastigste opgaven van managers is werken met medewerkers die niet gemotiveerd zijn. Op zoek naar de oorzaken van het gebrek aan motivatie, concludeert menig manager dat het simpelweg te wijten is aan gebrek aan wilskracht. Op advies van daadkrachtige collega's worden duidelijke targets ingevoerd, de medewerkers meer onder druk gezet en komen er leerzame workshops en teambuilding sessies. Wanneer de manager de teugels weer wat laat vieren, is het probleem echter weer als vanouds. Waarom is het zo moeilijk om medewerkers te motiveren? Hebben niet gemotiveerde medewerkers geen wilskracht of kan er wat anders aan de hand zijn?

Intrinsieke en extrinsieke motivatie

Het woord motiveren komt van het Latijnse woord *movere*, wat in beweging brengen betekent. Wanneer er een duidelijke en aantrekkelijke beloning in het vooruitschiet ligt en die zonder veel moeite bereikt kan worden, is motivatie niet moeilijk op te brengen. Zo is een roker gemotiveerd om rookpauzes te houden en een topsporter om veel te trainen. In de psychologie wordt er een onderscheid gemaakt tussen *intrinsieke* en *extrinsieke*

motivatie. Wanneer je iets wilt doen omdat je het leuk vindt om te doen, zonder dat je er waardering of een beloning voor nodig hebt, heb je een intrinsieke motivatie. In dat geval is de activiteit zelf al belonend. Volledig intrinsiek gemotiveerde medewerkers zouden hun werk ook willen doen als ze er geen salaris of waardering voor zouden krijgen. Wanneer je iets wilt doen omdat er een beloning tegenover staat is je motivatie extrinsiek. De beloning kan materieel (geld) zijn of immaterieel (waardering of erkenning).

Intrinsieke motivatie is de sterkste vorm van motivatie. Als iedereen zijn werk 100% leuk zou vinden, zou er geen enkel probleem zijn op het gebied van motivatie. Er liggen gevaren op de loer die de intrinsieke motivatie aantasten. Een bekende bedreiging is tegenslag; met veel zin begin je ergens aan, maar na enkele tegenslagen geef je het op en vind je het niet meer zo leuk.

Meesterschap of hulpeloosheid?

De Amerikaanse psychologe Carol Dweck heeft onderzocht hoe schoolkinderen met tegenslagen omgingen. Ze ontdekte dat kinderen al vanaf vier jaar op twee manieren reageerde op tegenslagen als ze bezig waren met een moeilijke opdracht. Sommige kinderen gaven gelijk op en wilden niet verder gaan. Andere kinderen gaven niet gelijk op en deden extra hun best. De reactie van de eerste groep noemde zij een *hulpeloosheidsresponse* en van de laatste groep een *meesterschapresponse*. Kinderen met een hulpeloosheidsresponse waren er vaker van overtuigd dat ze zich niet verder konden ontwikkelen (je kunt het of je kunt het niet, je hebt talent of geen talent). Zij willen vooral laten zien wat ze kunnen en willen voorkomen dat hun gebreken aan het licht komen.

Kinderen met de meesterschapresponse waren er meer van overtuigd dat vaardigheden en eigenschappen niet vastliggen en dat je die kunt

ontwikkelen. Deze kinderen zijn meer gericht op leren en zichzelf ontwikkelen, ze doen vooral iets omdat ze het leuk vinden en het willen leren. Dit onderscheid zie je bij volwassenen ook terug en heeft veel invloed op de motivatie.

Leren of presteren?

De meesterschapresponse lijkt veel op intrinsieke motivatie, het gaat niet om de waardering en erkenning. Je doet iets omdat je het leuk vindt en onder de knie wil krijgen. Hierdoor kun je veel beter met tegenslagen omgaan en zie je faalervaringen als onderdeel van een leerproces.

Carol Dweck ontdekte ook dat kinderen die beter met tegenslagen konden omgaan, leerdoelen stelden. Ze stelden zich tot doel om zichzelf te ontwikkelen. Kinderen die moeite hadden met tegenslagen stelden meer prestatiedoelen. Zij wilden vooral een positieve beoordeling krijgen en een betere prestatie leveren dan anderen. Dit verschil is ook bij volwassenen aanwezig. Waarom kun je met leerdoelen makkelijker omgaan met tegenslagen en je motivatie op peil houden?

Als je gericht bent op leren zie je fouten en faalervaringen als onderdeel van je leerproces

Stel je voor dat je een belangrijke presentatie moet geven. Wanneer je presentatie goed is mag je een belangrijk project gaan doen. Je vindt het over het algemeen leuk om presentaties te houden, maar nu hangt er veel van af. Je wilt graag een goede indruk maken. Je hebt een duidelijk prestatiedoel. Tijdens de presentatie krijg je een kritische vraag en je weet niet goed hoe je daarop moet antwoorden. Er valt een pijnlijke stilte, je komt bijna niet meer uit je woorden en sommigen kijken wat

teleurgesteld. Ze hadden beter van je verwacht. Je hebt gefaald en voelt je rot. De faalervaring geeft een deuk in je zelfvertrouwen. Je gaat dit soort presentaties in de toekomst liever uit de weg, omdat je zo'n beschamend moment niet nog een keer wilt meemaken. Als je dezelfde presentatie had gehouden met als (leer)doel om beter te worden in het geven van belangrijke presentaties, is je reactie anders. Je vindt de faalervaring dan ook niet prettig, maar het tast je zelfvertrouwen minder sterk aan en denkt: dit is iets wat ik nog veel vaker moet oefenen. Een citaat uit mijn boek *De kunst van het falen* is: "De kunst van het falen is het op zo'n manier met faalervaringen omgaan dat ze je vertrouwen in eigen kunnen niet aantasten en je motivatie niet verlagen. Het is zelfs mogelijk om zo met fouten en faalervaringen om te gaan, dat je harder je best gaat doen en je vertrouwen in eigen kunnen groter wordt."

Falen komt van het Latijnse woord *fallere*, wat letterlijk vallen betekent. Falen en motivatie is dus 'vallen' en 'in beweging komen'. Uit onderzoek blijkt dat leergerichte mensen een

sterkere motivatie hebben en minder snel opgeven. Als je gericht bent op leren zie je fouten en faalervaringen als onderdeel van je leerproces. Fouten en faalervaringen kunnen dan zelfs heel nuttig zijn, ze helpen je om beter te worden in wat je doet. Als je valt wil je gelijk weer verder, net als een kind dat leert schaatsen.

Waarom fouten maken moet

Het idee van jezelf ontwikkelen en groeien als mens staat haaks op de overtuiging dat je geen fouten mag maken en falen moet vermijden. Het is zelfs aangetoond dat mensen sneller leren dan degenen die vooral een goede prestatie willen leveren, als ze worden aangemoedigd om fouten te maken. Dit is de paradox van het succes: als je succesvol wilt zijn moet je jezelf juist ruimte gunnen om fouten te maken en je faalervaringen niet uit de weg gaan.

Succesvolle ondernemers zullen ook nooit zeggen dat fouten ontoelaatbaar zijn. "Failing to become a millionaire" is in Amerika een onderwerp dat populaire zakenbladen haalt.

	Leerdoeloriëntatie	Prestatiedoeloriëntatie
Vaardigheden/intelligentie	Staan niet vast	Staan vast
Doelen	Uitdagend	Veilig
Inspanning	Positief	Negatief
Succes	Veel inspanning	Weinig inspanning
Falen	Meesterschapsrespons	Hulpeloosheidsrespons
Strategie	Veelzijdig	Eenzijdig
Feedback	Positief en negatief	Alleen positief
Motivatie	Competentie verbeteren	Waardering van anderen
Fouten	Onderdeel van het leerproces	Vermijden
Focus	Proces is belangrijk	Resultaat is belangrijk

Wetenschappelijk onderzoek heeft op vele manieren aangetoond dat leergerichte medewerkers meer vertrouwen in eigen kunnen hebben, meer plezier in hun werk hebben, beter met kritiek kunnen omgaan, creatiever in het bedenken van oplossingen zijn, meer onderling samenwerken en betere prestaties leveren. Leergerichtheid blijkt zelfs prestaties op het werk net zo goed of beter te voorspellen als de Big Five (persoonlijkheid) en cognitieve vaardigheden.

Wat kun je er aan doen?

Wat voor soort doelen je stelt is afhankelijk van twee dingen: je persoonlijke voorkeur en de situatie. Wanneer je altijd hebt gehoord dat het belangrijk is dat je de beste bent of juist dat fouten niet erg zijn omdat je daarvan leert, heeft dit invloed op wat voor soort doelen je later in je leven stelt. Wanneer je bezig bent om een wedstrijd te winnen is een prestatiedoel voor de hand liggend en wanneer je een taalles volgt stel je leerdoelen. Een wedstrijd lokt prestatiedoelen uit en een opleiding zal zich makkelijker laten vertalen naar leerdoelen.

Wanneer een organisatie leergerichter wil worden, kun je vanuit twee invalshoeken werken: je kunt de medewerkers stimuleren om leergerichter te worden en je kunt ervoor zorgen dat de cultuur van een organisatie zo wordt dat deze vooral leerdoelen uitlokt. Een belangrijke voorwaarde is hierbij dat medewerkers ruimte krijgen om fouten te maken en te falen. Falen is voor velen geen optie. Wat ik vaak tegenkom is dat beleden wordt dat je van je fouten kunt leren en dat je met een gerust hart een keer onderuit kan gaan. Als je vervolgens een keer een fout maakt, blijkt dat er helemaal niet zo over wordt gedacht.

Om de motivatie van de medewerkers te vergroten kan een organisatie besluiten om het klimaat leergerichter te maken. Dan zal er



meer aandacht besteed moeten worden aan het uitdagen van de medewerkers, zodat ze zichzelf kunnen ontwikkelen, leren van fouten en belonen voor de inspanning in plaats van alleen het resultaat.

Uit een onderzoek van de Nederlandse psycholoog Nico van Yperen bleek dat succesvolle bedrijven altijd een sterk leergericht

de successen van anderen niet bedreigend, maar eerder inspirerend en durven daarom hun informatie eerder te delen. Hier ligt een belangrijke rol voor opleiders en ontwikkelaars. In onze Westerse cultuur is succes de manier om je positief te onderscheiden van anderen en waardering en status te krijgen, maar voor falen is er minder plek dan ooit. Je werk moet goed zijn en je moet niet te grote blunders maken. Dit geeft een hoge prestatiedruk, dus maken we liever geen fouten en willen we ook niet falen. Je bent eerder bang dat het niet goed gaat, dan dat je het leuk vindt wat je doet. Hoe kun je iets leuk blijven vinden als er vrijwel geen ruimte meer voor falen is en alles vooral goed moet gaan?

Kortom; Gemotiveerde medewerkers hebben ruimte om te leren nodig. Met meer leergerichtheid wordt werken nog leuker en gaan de prestaties vooruit! ■

Motivatie van medewerkers kan worden vergroot door een leergerichter klimaat

klimaat hadden en soms daarnaast ook een prestatiegericht klimaat. Niet succesvolle bedrijven hadden een veel minder leergericht klimaat. Hoe leergericht een organisatie is, is op langere termijn dus van belang voor de overlevingskans van een bedrijf.

Leergerichte medewerkers zijn meer bereid om hun kennis met anderen te delen. Ze vinden



Arjan van Dam is psycholoog en eigenaar van het training- en adviesbureau Fidare (www.fidare.nl). In 2009 is zijn boek "De kunst van het falen" verkregen.

