

Zonder falen geen vooruitgang

HOE LEERDOELEN HELPEN BIJ HET OMGAAN MET FALLEN EN MOTIVATIE

Renate **VAN HALEN**

INLEIDING Als life- en loopbaancoach en trainer geef ik supervisie aan re-integratie-professionals voor de Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Doeloriëntatie. Deze supervisie houdt in dat ik een leerdoelentraining, gegeven door een door de stichting opgeleide trainer, bijwoon en mijn observaties daarna bespreek met de trainer. In de training stelt de trainer met een groep van zes tot acht werkzoekenden interactief leerdoelen. De deelnemers worden gestimuleerd om doelen te stellen vanuit een leerdoeloriëntatie, waarbij de nadruk ligt op het willen ontwikkelen van competenties. Dit is voor iedereen meestal even wennen, want mensen stellen al snel als eerste een prestatiedoel, zeker als het gaat om werk zoeken.

De theorie over doeloriëntaties is ook praktisch toepasbaar bij de coaching die ik daarnaast doe. De manier waarop je doelen stelt bepaalt namelijk voor een groot deel hoe je omgaat met tegenslag. En dus ook hoe je je motivatie kunt behouden, als niet meteen

lukt wat je voor je ogen had. Het effect is dat mijn klanten weer meer durven uit te proberen, te leren, weer regie krijgen en zichzelf milder beoordelen wanneer iets niet meteen lukt.

FALLEN Wanneer ik in gesprek ben met klanten valt het mij vaak op hoe kritisch zij naar zichzelf kijken. Wanneer iets dat zij graag wilden bereiken niet gelukt is, hebben veel mensen de neiging dit op zichzelf te betrekken en op te vatten als een persoonlijk falen, wat ten koste gaat van iemands zelfvertrouwen. Dit is jammer, want meestal zie ik iemand met veel potentie voor me zitten, maar lijkt de persoon dat door tegenslagen zelf niet meer zo te zien.

R. van Halen is supervisor bij de Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Doeloriëntatie. Daarnaast werkt zij als life- en loopbaancoach en trainer bij Fidare te Hilversum. Websites: www.stichtingwod.nl en www.fidare.nl. E-mail: renate@fidare.nl.

Er wordt wel gezegd dat we in een prestatie-maatschappij leven; in zo'n maatschappij is het bijvoorbeeld belangrijk een goede en leuke baan te hebben en daar succesvol in te zijn. Ook aan ons privéleven stellen we nogal wat eisen. We willen onszelf maximaal ontplooiën, met een gezellig huis, de perfecte partner en een leuke vriendenkring. Wanneer dat niet het geval is - je hebt bijvoorbeeld geen werk, hebt het niet naar je zin op je werk, of hebt helemaal geen druk sociaal leven, terwijl je partner diverse tekortkomingen blijkt te hebben - dan denken veel mensen al snel dat zij iets niet goed gedaan hebben. Ze hebben gefaald en voelen zich mislukt.

Hoe kun je beter leren omgaan met dit soort tegenslagen? En hoe kun je jezelf (of een ander) motiveren om door te gaan met hetgeen je graag wilt bereiken? Of is het mogelijk om deze (prestatie)doelen bij te stellen, zonder het gevoel te hebben te falen? Deze vragen probeer ik in dit artikel te beantwoorden, aan de hand van de onderliggende theorieën. Maar eerst een korte toelichting op een Nederlands experiment.

EXPERIMENT ONDER WERKZOEKENDEN In 2006 hielden re-integratie bedrijf Agens en de Erasmus Universiteit Rotterdam een onderzoek onder werkzoekenden, waarbij werd aangetoond dat het stellen van leerdoelen beter werkt dan de aanpak van andere re-integratiewerkshops. Gera Noordzij (arbeids- en organisatiepsycholoog, Universitair docent en onderzoeker Erasmus Universiteit Rotterdam) en Arjan van Dam (arbeids- en organisatiepsycholoog, promovendus, eigenaar trainings- en adviesbureau Fidare) werkten samen aan dit onderzoek, waarbij werkzoekenden willekeurig werden toegewezen aan vier verschillende workshops.

Het resultaat was opvallend: van degenen die in een workshop leerdoelen gingen stellen, hadden - acht weken na afloop - aanzienlijk meer personen werk (33%), ten opzichte van het gemiddelde van de deelnemers die andere workshops volgden (9%). In die andere workshops werden prestatiedoelen gesteld, actieplannen gemaakt en werd iets over het enneagram verteld. Het stellen van leerdoelen zorgde voor meer werk zoeken, meer omzetten van intentie in gedrag, en minder uitstellen van voorgenomen werkzoekactiviteiten dan bij het stellen van prestatiedoelen.

Dit was natuurlijk erg goed nieuws. Er zijn veel interventies die toegepast worden bij het naar werk begeleiden van werkzoekenden, maar er zijn er maar weinig bewezen effectief. Leerdoelen stellen blijkt er daar nu een van te zijn.

LEERDOELEN Wat mij meteen enorm aansprak bij deze manier van doelen stellen is dat, wanneer iets je niet lukt, een goed geformuleerd leerdoel juist kan helpen om de motivatie vast te houden. Het inspireert om nieuwe strategieën aan te boren, zodat je je doel alsnog kunt gaan bereiken. Het gaat misschien zelfs een laagje dieper: een goed geformuleerd leerdoel gaat niet alleen over iets wat je wilt bereiken, maar ook over waar je aan wilt werken bij jezelf, om datgene wat je graag wilt bereiken mogelijk te maken. En dat kan heel concreet en soms ook confronterend zijn. Het is iets totaal anders dan de (prestatie)doelen - die leerdoelen werden genoemd - die ik moest opstellen voor mijn opleiding. Die gingen meer over de buitenkant en over wat ik wanneer voor elkaar wilde krijgen (zoals: 'Ik wil over twee maanden een presentatie geven over ons onderzoek voor een grote groep mensen').

Een voorbeeld om het verschil duidelijk te maken: een deelnemer in een groepstraining had als doel opgeschreven: 'Ik wil stoppen met roken.' Hij wilde dit echt en had al meerdere pogingen gedaan. Hij rookte inderdaad al minder, maar hij begon de moed te verliezen dat hij ooit helemaal zou kunnen stoppen. In de training hebben we volgens de methode eerst enkele checkvragen gesteld, om te bepalen of hij een leerdoel had gesteld of een prestatiedoel (waarover later meer). Nadat we er eerst een leerdoel van hadden gemaakt ('Ik wil leren hoe ik kan stoppen met roken'), vonden we dit toch nog een te groot doel dat weinig uitnodigend was om mee aan de slag te gaan. Hij vertelde dat het vaak goed ging, maar dat er een aantal lastige momenten voor hem op het werk waren, waardoor hij toch ging roken.

Zijn leerdoel werd uiteindelijk: 'Ik wil leren omgaan met die moeilijke momenten op het werk waarbij ik zin krijg in roken.' Bij dit leerdoel begon hij te stralen en kreeg hij het gevoel weer grip te hebben op zijn wens te stoppen met roken. Hij kreeg diverse ideeën over wat hij kon doen om op zijn werk niet meer mee te gaan naar het rookhok. Hij kreeg zin om dit uit te gaan proberen; hij wist dat het misschien niet meteen zou lukken, maar dat hij dan een andere manier kon uitproberen.

MINDSETTHEORIE VAN CAROL DWECK Het onderscheid tussen leer- en prestatiedoelen is uitgebreid onderzocht door Carol Dweck, een Amerikaanse hoogleraar psychologie. Voordat ze dit onderscheid verder uitwerkte, deed ze een andere ontdekking over de motivatie bij kinderen. Wat haar opviel was dat kinderen twee verschillende reacties gaven wanneer zij een (te) moeilijke taak kregen en daarbij faalden. Sommige kinderen

reageerden hulpeloos en haakten af, terwijl anderen het falen juist als uitdaging zagen om het beter te willen gaan doen. Deze kinderen bleven doorzetten.

Deze verschillende reacties op falen, bij gelijke taken en gelijke vaardigheden, worden volgens Dweck veroorzaakt door iemands 'impliciete zelftheorie'. Dweck gaat ervan uit dat er verschillende soorten zelftheorie bestaan: een entiteits- en een groeitheorie (ofwel de 'fixed mindset' en de 'growth mindset').

WAT IS JOUW MINDSET?

Met welke van de twee stellingen ben je het meest eens?

- 1 Hoe intelligent je bent is nauwelijks te veranderen.
- 2 Je kunt je intelligentie aanzienlijk veranderen.

En met welke van deze twee?

- 3 Je hebt bepaalde persoonlijkheidskenmerken en daar valt niet veel aan te veranderen.
- 4 Wat voor persoonlijkheidskenmerken je ook bezit, je kunt ze altijd veranderen.

Hoe meer je het eens bent met stelling 1 en 3, des te meer bevind je je in een entiteit of fixed mindset. Hierbij ga je ervan uit dat iemands capaciteiten (ook die van jezelf) redelijk vaststaan en zul je bij falen eerder een hulpeloosheidsrespons laten zien. Met andere woorden: omdat je gelooft dat je nu eenmaal wel of niet goed ergens in bent, zul je het eerder opgeven wanneer iets niet lukt en zeggen: 'Hier ben ik niet voor geschikt voor.'

Ben je het meer eens met stelling 2 en 4? Dan heb je meer een groei-mindset en geloof je dat capaciteiten kunnen verbeteren door inspanning en training. Wanneer je faalt, laat je een zogenoemde meesterschapsrespons zien: je geeft niet op, maar zet door en kijkt hoe je dingen beter kunt aanpakken.

Tabel 1 Verschillen tussen leerdoel- en prestatiedoeloriëntatie.

GEDACHTEN OVER	LEERDOELORIËNTATIE	PRESTATIEDOELORIËNTATIE
vaardigheden/intelligentie	staan niet vast	staan vast
doelen	mogen uitdagend zijn	veilig
inspanning	positief, hoort erbij	negatief
succes	kost veel inspanning	weinig inspanning
falen	meesterschapsrespons	hulpeloosheidsrespons
strategie	veelzijdig	eenzijdig
feedback	wil positief en negatief ontvangen	alleen positief
motivatie	wil competentie verbeteren	waardering van anderen
fouten	onderdeel van het leerproces	vermijden
focus	proces is belangrijk	resultaat is belangrijk

Bron: Van Dam (2009, p. 58).

DOELORIËNTATIE Dweck introduceerde ook het begrip doeloriëntatie, naar aanleiding van haar onderzoek bij schoolkinderen. Zij ontdekte dat de hiervoor beschreven mindset van invloed is op de soort doelen die je stelt. Dweck maakte onderscheid tussen twee typen doeloriëntaties. Deze bepalen de voorkeur voor het soort doelen dat je stelt, prestatiedoel- en leerdoeloriëntatie (Dweck & Leggett, 1988). Mensen met een prestatiedoeloriëntatie willen hun competentie laten zien (of vermijden om hun incompetentie te laten zien). Iemand met een leerdoeloriëntatie wil zijn competentie ontwikkelen en bepaalde vaardigheden beheersen.

Dweck merkte ook dat studenten die zichzelf uitdagende doelen opleggen, vaker de overtuiging hebben dat hun intelligentie kan groeien. Wanneer je jezelf uitdaagt, heeft dit een positief effect op het leerproces; van moeilijke taken leer je het meest. Doordat je meer uitdagingen durft aan te gaan, zul je ook eerder ontdekken dat je je nog kunt ont-

wikkelen. Maar behalve dat je de overtuiging hebt dat je jezelf kunt ontwikkelen, verloopt het leerproces om andere redenen beter als je gericht bent op leren. Je staat meer open voor de werkwijze en kritiek van anderen, en bent meer gericht op het doorgronden van de informatie die je verwerkt. Ook is de motivatie en het vertrouwen in eigen kunnen groter.

De manier waarop iemand met een leerdoeloriëntatie kijkt naar of reageert op iets bij het willen bereiken van een doel, verschilt nogal van een prestatiedoeloriëntatie. In tabel 1 wordt dat duidelijk.

De term leerdoelen wordt vaak gebruikt bij het stellen van doelen, terwijl dat eigenlijk prestatiedoelen zijn. Voorbeelden:

- Bij een prestatiedoel stelt iemand zich ten doel een bepaald resultaat te behalen en is de waardering van anderen een belangrijke bron van motivatie (zoals: 'Ik wil deze week minimaal vijf vacatures vinden').



- Bij een effectief leerdoel stelt iemand zich ten doel een competentie te ontwikkelen en is er vooral aandacht voor de manier waarop dat het effectiefst is voor de persoon zelf. Het onder de knie krijgen van de competentie is de belangrijkste bron van motivatie (bijvoorbeeld: 'Ik wil zo goed mogelijk leren vacatures te zoeken').

Bij het moeten leren van nieuwe vaardigheden blijkt het stellen van leerdoelen veel effectiever dan het stellen van prestatiedoelen. Sommige mensen hebben vooral de neiging prestatiedoelen te stellen. Anderen hebben meer de neiging tot het stellen van leerdoelen. Een bepaalde situatie kan ook leiden tot het stellen van leerdoelen of juist prestatiedoelen. Iemand is bijvoorbeeld in sport heel prestatiegericht, wil dan alleen maar winnen en kan slecht tegen zijn verlies, terwijl hij in het werk juist veel legerichter is.

Wanneer je naar turner Epke Zonderland luistert, herken je dat hij zichzelf vaak leerdoelen stelde om ergens beter in te worden. Hij probeerde vaak nieuwe dingen uit, waarbij hij viel, zich vervolgens afvroeg wat hij anders kon doen, en opnieuw ging oefenen. Zijn doelen waren vaak uitdagend en mislukken was mogelijk. Hij stelde zich echter ten doel zichzelf en zijn techniek net zolang te verbeteren tot het hem zou lukken. Tussen de wedstrijden door stelde hij leerdoelen; tijdens de wedstrijden zal hij natuurlijk vooral als doel hebben gehad om te winnen. Zijn uiteindelijke topprestatie is het resultaat van een zeer legerichte instelling.

Het experiment met werkzoekenden (en ook andere onderzoeken) laat duidelijk zien dat mensen getraind kunnen worden om zich voor een bepaalde situatie een leer- of prestatiedoel te stellen. Het blijkt dat wanneer

mensen getraind worden om leerdoelen te stellen dit positievere effecten heeft op motivatie en prestaties, dan wanneer ze getraind worden om prestatiedoelen te stellen. Bij prestatiedoelen hebben mensen vaak meer stress, minder motivatie en geven zij eerder op, wanneer het even niet lukt. Leerdoelen zorgen vaak voor meer motivatie en doorzettingsvermogen. Bij leerdoelen staat het ontwikkelen van competenties centraal en worden fouten en obstakels gezien als een uitdaging en als leerzame bron van informatie.

DE PRAKTIJK Als 'mensenbegeleider' wil je meestal het beste in de mens naar boven halen. Je probeert de ander te stimuleren om open en kritisch naar zichzelf te kijken, zich te ontwikkelen en je wilt graag resultaat zien van deze inspanningen. Dat vraagt, naast eigen vaardigheden om dit goed te begeleiden, een legerichte houding van de klant. Voor iemand die gewend is vooral prestatiedoelen te stellen, kan dit behoorlijk lastig zijn. Er wordt immers iets van je gevraagd, waarbij mislukken niet taboe is, maar juist een belangrijke stap kan betekenen in het proces dat leidt tot het gewenste resultaat.

Als ik supervisie geef is de omstandigheid (beoordeeld worden) voor veel mensen aanleiding om wat sneller in de valkuil te stappen van willen presteren.¹ De paradox is dat dit zorgt voor een minder goede prestatie. Het geeft de trainer extra stress en minder lef om de training op een eigen manier vorm te geven. De trainer kiest het veilige pad en blijft in zijn comfortzone. Ook heb ik wel eens meegemaakt dat een trainer zo nerveus werd van mijn aanwezigheid, dat hij compleet dichtsloeg, uit angst het fout te doen en een slechte beoordeling te krijgen.

Hoe kun je nu, aan de hand van de voorgaande informatie, anderen op zo'n manier beïnvloeden, dat iemands leerdoeloriëntatie aangesproken wordt? Met andere woorden, hoe zorg je voor een leergericht klimaat dat iemand blijft motiveren? De manier waarop je instructies geeft en de woorden die je gebruikt tijdens het gesprek zijn hierbij krachtige wapens. Bij het geven van supervisie kun je de zwaarte van een beoordeling eraf proberen te halen. Benadruk bijvoorbeeld vooraf dat je supervisie geeft om de ander te helpen zijn competenties als trainer of docent te ontwikkelen. Gebruik daarbij ook zinnen als: 'Jij bent dit aan het leren en dat leren gaat met vallen en opstaan. Je kunt altijd ergens beter in worden. Het hoeft niet in een keer goed te gaan' (eventueel met wat humor: 'Dan zou het voor mij ook saai worden ...'). Of meer persoonlijk: 'Ik vind het ook elke keer leerzaam. Ik ben mezelf ook nog steeds aan het ontwikkelen op dit punt. Ik vind het soms lastig om de goede woorden te vinden', enzovoort. Of steunend: 'Zullen we afspreken dat ik er ben om je te steunen, om je te helpen bij je ontwikkeling in dit vak? We zullen na afloop samen doornemen wat er goed en minder goed ging en wat jij de volgende keer anders zou willen doen.' In coachingstrajecten kun je in principe gebruik maken van dezelfde bewoordingen. De eigen houding en gedachten over moeten presteren en de ruimte die je jezelf en de ander gunt om fouten te mogen maken, zijn hierbij cruciaal. Hoe kijk je zelf aan tegen falen? Stel, je neemt je voor dat je van al je gesprekken direct een verslag maakt ... en dat dit mislukt. Hoe streng ben je dan voor jezelf? En welke woorden gebruik je daarvoor? 'Ik ben nu eenmaal iemand die niet zo gedisciplineerd is', is bijvoorbeeld typisch een uitspraak van prestatiegerichtheid. Dit

wordt ook wel talentdenken genoemd: wanneer je denkt dat je iets van nature wel of niet goed kunt. Denk je bijvoorbeeld dat iemand niet veel kan veranderen of is er altijd nog van alles mogelijk? En hoe lastig vind je het, als er iets niet goed gaat? Heb je de neiging om in de zogenaamde reparatiereflex (advies geven, het willen oplossen) te schieten, wanneer zich een probleem voordoet? Kortom, wanneer je de ander wilt motiveren om leergericht te zijn in plaats van prestatiegericht, zul je ook bij jezelf te rade moeten gaan. Wanneer je nieuwe dingen wilt leren, zal dat niet altijd vanzelf gaan. De ene keer lukt het wel en de andere keer niet, de ene manier werkt wel en de andere niet.

TIPS OM LEERGERICHTHEID TE STIMULEREN

- Leg nadruk op ontwikkeling en geen nadruk op te behalen resultaten.
- Moedig het maken van fouten aan.
- Geef complimentjes en feedback op het proces en niet op de persoon of het behaalde resultaat.
- Stel haalbare doelen en bedenk dat spanning niet slecht is.
- Vergelijk mensen niet met elkaar.


Bij coaching stel je meestal expliciete doelen, waaraan je met de klant gaat werken. Bij het stellen van leerdoelen is het belangrijk



¹ De supervisie die ik geef onderscheidt zich van wat in dit tijdschrift gebruikelijk is, en bestaat uit de volgende stappen: de trainer schrijft een plan van aanpak (met aandachtspunten) en ik woon als supervisor de training bij. Na de training bespreken we de 'beoordelingspunten', hoe het plan van aanpak heeft uitgepakt en de leerpunten. Daarna schrijft de trainer een reflectie op het eigen handelen en maakt een eindopdracht.

dat een doel haalbaar en uitdagend is - dus: niet te groot en niet te klein - en je de vraag stelt: wil de klant dit echt? Het gaat hierbij altijd om het ontwikkelen van vaardigheden. Wanneer je weet waaraan de klant wilt gaan werken, helpt het als je de obstakels die je kunt tegenkomen vooraf in kaart brengt. Zo benoem je expliciet dat zowel inspanning als mislukken erbij horen. Bij een eventuele tegenslag wordt het dan makkelijker om een nieuwe strategie aan te wenden en weer de

motivatie op te brengen om door te gaan met het bereiken van het doel.

Daar waar de prestatieverschillen kan zorgen voor angst om fouten te maken, kan het werken met leerdoelen de oplossing zijn om dichterbij jezelf en de eigen gewenste ontwikkeling te blijven. Een leergerichte houding zorgt voor meer motivatie om je doelen te bereiken; de kans op succes is bovendien groter. 

LITERATUUR

- Dam, A. van (2009). *De kunst van het falen, hoe je door effectief leren succesvol kunt presteren*. Amsterdam: Ambo.
- Dweck, C.S. (2000). *'Self-theories', their role in motivation, personality and development*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Dweck, C.S. (2011). *Mindset, de weg naar een succesvol leven*. Amsterdam: SWP.