

Hoe het effect van prestatiedoelen op welzijn verklaard kan worden door sociale processen

Een samenvatting van de masterthese van Frederik Theuwis

Universiteit van Tilburg

8 juli 2010

Dankwoord

Allereerst wil ik jullie, alle deelnemers aan mijn onderzoek, hartelijk bedanken. Doordat 260 mensen bereid waren om mijn vragenlijst in te vullen heb ik mijn onderzoek succesvol kunnen afronden en mijn diploma kunnen behalen. Zonder jullie was het niet gelukt! Hierbij wil ook degenen die mijn onderzoek hebben gedeeld met anderen in het speciaal bedanken en vragen om deze samenvatting naar deze mensen door te sturen, zodat tenminste dit dankwoord hen bereikt.

Inleiding

Één van de doelen van Arbeids en Organisatiepsychologie is om het welzijn van werknemers te optimaliseren. Dit doet zij door o.a. uit te zoeken *welke* factoren bijdragen aan het welzijn en *hoe* deze kennis in de praktijk kan worden toegepast. Op deze manier draagt A&O psychologie bij aan een inhoud van functies waarin zowel de eisen van de werkgever terugkomen als de behoeften van de werknemer. Vanuit het gezinspunt van welzijn, is begrip van deze behoeften het belangrijkste. McClelland¹ beschrijft hoe deze behoeften zijn te categoriseren in één van de volgende drie basisbehoeften:

1. Behoefte aan prestatie: De drang uit te blinken, iets te bereiken volgens bepaalde normen, het streven naar succes.
2. Behoefte aan affiliatie: Het verlangen goede en nauwe banden met anderen aan te gaan.
3. Behoefte aan macht: De behoefte anderen te dwingen tot gedrag dat ze anders niet vertoond zouden hebben.

Iedere werknemer heeft deze behoeften in meer of mindere mate. Zo kan bijvoorbeeld een werknemer grote waarde hechten aan de onderlinge relaties, maar minder behoefte hebben macht uit te oefenen. Het is de taak van de arbeidspsycholoog om deze behoeften te begrijpen, om functies vervolgens zo aan te kunnen kleden dat de behoeften bevredigd kunnen worden.

Van elk van deze drie behoeften zijn er verschillende effecten op welzijn onderzocht. Zo is er op prestatievlak bekend dat wanneer iemand presteert om zichzelf te ontwikkelen hij/zij hier tevreden van wordt, terwijl wanneer hij/zij dit doet om beter te zijn dan anderen dit leidt tot ontevredenheid². Op affiliatievlak is er bekend dat als iemand veel sociale steun ervaart op de werkvloer hij/zij beter omgaat met stress³ en dat wanneer sociale steun mist dat dit resulteert in ontevredenheid⁴. Talloze andere studies zijn gedaan, maar mijn interesse lag vooral in de behoeften aan prestatie en affiliatie. Bij mijn onderzoek liet ik dus de behoefte aan macht buiten beschouwing.

Wat ik me in het bestuderen van de literatuur afvroeg, was hoe het kwam dat verschillende prestatiedoelen uiteenlopende effecten op welzijn konden hebben. Het was mij bekend dat deze doelen niet alleen een effect op welzijn hadden, maar ook op sociale processen. Aangezien

¹ McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand Reinhold.

² Van Yperen, N. W., & Janssen, O. (2002). Fatigued and dissatisfied or fatigued but satisfied? Goal orientations and responses to high job demands. *Academy of Management Journal*, 45, 1161–1171.

³ Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.

⁴ Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.

sociale steun zo'n grote rol speelt op het gebied van welzijn vroeg ik mij vervolgens af of het effect op welzijn verklaart kon worden door een toename of afname van sociale steun. Dit werd de kern van mijn thesis en hier zal ik wat over uitbreiden.

Theorie

Allereerst heb ik de verschillende onderwerpen theoretisch onder de loep genomen. Binnen het prestatievlak is het meest dominante onderwerp de doelen die mensen formuleren om te presteren. In deze doelen staat competentie centraal. Dat wil zeggen, dat hoe mensen naar hun eigen competentie kijken een verschil zal geven in de doelen die ze nastreven. Onderzoek laat zien dat er vier verschillende prestatiedoelen kunnen worden gevormd. Personen willen namelijk hun competentie ontwikkelen of demonstreren en doen dat op een strevende of vermijdende manier. Als zij hun competentie willen ontwikkelen komt hier een taakgericht prestatiedoel uit voort. De persoon wil namelijk leren van de taak die hij/zij uitvoert, om zo de competentie te kunnen ontwikkelen. Wil de persoon zijn competentie demonstreren dan komt hier een competitiedoel uit voort. De persoon wil zich namelijk meten aan anderen. Vervolgens kunnen zij deze doelen op strevende manier of op vermijdende manier formuleren. Strevend wil zeggen dat het doel is gericht op beter worden, vermijnd op niet slechter worden⁵. Figuur 1 laat de vier doelen schematisch zien en een voorbeeld van ieder doel zal onduidelijkheden wegnemen. Laat ik voor het gemak ons geliefde Oranje nemen op het huidige WK, sport is tenslotte een prestatieomgeving waar deze doelen ook meespelen. Oranje zou de volgende doelen kunnen hebben:

| | Ontwikkeling | Demonstratie |
|----------|--|--|
| Strevend | Taakgericht streefdoel <i>Zelf beter worden</i> | Competitieggericht streefdoel <i>Willen winnen van anderen</i> |
| Vermijnd | Taakgericht vermijddoel <i>Niet slechter worden</i> | Competitieggericht vermijddoel <i>Niet willen verliezen van anderen</i> |

Figuur 1: Schematische voorstelling van de vier prestatiedoelen.

- "Wij willen nog mooier voetbal spelen dan we tot nu toe doen." Taakgericht streefdoel
- "Wij willen niet lelijker voetballen dan tegen Uruguay." Taakgericht vermijddoel
- "Wij willen laten zien dat we de beste zijn." Competitieggericht streefdoel
- "Wij willen laten zien dat we niet slecht zijn." Competitieggericht vermijddoel

Dit wil overigens niet zeggen dat personen of voetbalteams slechts één doel kunnen hebben. Zo zou Oranje bijvoorbeeld als doelen kunnen hebben mooier voetbal te spelen en tevens niet slecht te presteren. In de vragenlijst kwamen jullie ook vragen over doelen tegen en hebben de meeste van jullie aangegeven meerdere doelen te hebben. Dit is logisch, iemand kan immers zichzelf willen ontwikkelen, maar tevens die ontwikkeling willen meten in competitie met anderen.

⁵ Elliot, A. J. (2005). A conceptual history of the achievement goal construct. In A. Elliot & C. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 52-72). New York: Guilford Press.

Op basis van vorig onderzoek verwachtte ik dat taakgerichte streefdoelen het welzijn doen laten groeien en dat competitiegericht vermijddoelen het welzijn verminderen. Over de andere twee doelen was vorig onderzoek niet duidelijk, dus had ik meer theorie nodig om hier een verwachting over te kunnen hebben.

Deze theorie komt neer op het feit dat taakgerichte doelen zullen leiden tot coöperatie en competitieve doelen tot competitie tussen werknemers. Dit wordt bevestigd door verschillende onderzoeken naar sociale processen. Zo leiden taakgerichte doelen bijvoorbeeld tot een eerlijke uitwisseling van informatie in vergaderingen, terwijl competitiegerichte doelen leiden tot oneerlijke uitwisseling van informatie. Hoe dit komt? Omdat personen met taakgerichte doelen er belang bij hebben dat anderen het ook goed doen (hiervan kunnen ze leren). Daarom zullen zij hun informatie zo eerlijk mogelijk delen. Personen met competitiegerichte doelen hebben er daarentegen belang bij dat anderen het slechter doen (dan winnen zij). Zij zullen dus informatie achterhouden waardoor zij beter voor de dag komen.

Dezelfde beredenering kan worden toegepast op het hebben van goede relaties met andere werknemers en het creëren van sociale steun. Van personen met taakgerichte doelen mag worden verwacht dat zij van anderen willen leren en dat deze relaties sterker zijn en dat zij meer sociale steun ervaren. Het tegenovergestelde mag worden verwacht van personen met competitiegerichte doelen, zij stellen zich op tegenover anderen alsof het tegenstanders zijn en zullen zwakkere relaties en minder steun ervaren.

Waarom deze verdieping in sociale processen belangrijk is, komt doordat van deze sociale processen bekend is dat zij bijdragen aan het welzijn. Sociale steun draagt namelijk bij aan het welzijn. Tevens kunnen de besproken effecten volledig worden toegepast op de gevonden effecten van prestatiedoelen op welzijn. Dat wil zeggen, het positieve effect van taakgerichte streefdoelen zou verklaard kunnen worden door een veelheid van sociale steun en het negatieve effect van competitieve vermijddoelen door een afwezigheid van sociale steun. Voor de doelen waarvan vorig onderzoek onduidelijk is kan nu tevens worden verwacht dat ze op soortgelijke wijze een effect hebben. Namelijk taakgerichte vermijddoelen hebben een positief effect op welzijn, omdat zij door coöperatie leiden tot sociale steun, en competitiegerichte streefdoelen hebben een negatief effect op welzijn, omdat zij door competitie sociale steun verminderen.

Deze theoretische verklaring voor de gevonden effecten is nog nooit onderzocht en dat is een van de aspecten waardoor mijn onderzoek kan bijdragen aan de wetenschap en de praktijk van medewerkers van personeelsbeleid.

Om deze verklaring te testen heb ik jullie verschillende vragen gesteld. De eerste 12 vragen gingen over de doelen die jullie hebben op het werk. Daarna vroeg ik naar jullie sociale behoeftes, naar de kwaliteit van de relaties met collega's en naar de sociale steun die jullie ervaren. Vervolgens waren er veel vragen over verschillende vormen van welzijn, namelijk vragen naar vermoeidheid, stress, werktevredenheid, algemeen welzijn en werkbevoegenheid. Door de antwoorden te analyseren kon ik vervolgens toetsen of de verwachtingen ook in de werkelijkheid bestaan. Ten slotte vroeg ik jullie ook nog naar persoonlijke gegevens om zo een beeld te vormen of de resultaten te generaliseren waren.

Resultaten en discussie

De analyses gaven een paar zeer interessante resultaten. (1) Personen met een hogere score op taakgerichte streefdoelen bleken minder vermoeidheid, meer tevredenheid en meer bevoegenheid

te ervaren. Tevens bleken zij kwalitatief hoge relaties met collega's en meer sociale steun te ervaren. Deze resultaten waren dus volgens de verwachting. Wat onverwacht was, was dat alleen bij bevlogenheid deze sociale processen een verklarende rol speelden. (2) Onverwacht bleken de *taakgerichte vermijddoelen* samen te hangen met meer vermoeidheid, meer stress, minder tevredenheid en minder welzijn. Ook bleken personen waarbij de score op deze doelen hoger uitviel kwalitatief lagere relaties en minder sociale steun te ervaren. Hier was het vervolgens wel zo dat het effect op de sociale processen alle bovenstaande relaties verklaarden. De resultaten waren dus wel volgens het veronderstelde idee, alleen precies omgekeerd namelijk negatief i.p.v. positief. (3) *Competitiegerichte streefdoelen* bleken met geen enkel onderwerp samen te hangen. Dit was ook onverwacht en 'beter te willen zijn dan anderen' blijkt kennelijk geen effecten op welzijn of sociaal vlak met zich mee te brengen. (4) Zoals verwacht bleken *competitiegerichte vermijddoelen* samen te hangen met meer vermoeidheid, meer stress, minder tevredenheid en minder bevlogenheid. Vervolgens bleken zij niet samen te hangen met de sociale processen en konden de bovenstaande effecten hierdoor dus niet verklaard worden.

Deze resultaten ondersteunen dus het aanmoedigen van taakgerichte streefdoelen en het ontmoedigen van vermijddoelen. Maar de verwachte en onverwachte resultaten riepen ook nogal wat vragen op. De belangrijkste hiervan is de vraag waarom taakgerichte vermijddoelen een negatief effect hebben op sociale processen. Een verklaring kan door het huidige onderzoek niet worden gegeven, maar wat mogelijk kan worden uitgezocht in toekomstig onderzoek is of personen met deze doelen zichzelf isoleren van anderen. Het kan namelijk zo zijn dat omdat de doelen alleen gericht zijn op het *behouden* van competentie er geen behoefte is te leren van anderen en er afstand wordt genomen van collega's. Vorig onderzoek naar taakgerichte vermijddoelen laat zien dat deze samenhangen met zorgen, bedroefdheid en angst⁶. Deze resultaten laten wellicht ook deze isolatie zien. Toekomstig onderzoek zal hier meer duidelijkheid in moeten brengen.

De tweede belangrijkste vraag is waarom taakgerichte doelen wel samenhangen met sociale processen en competitiegerichte doelen niet. Een mogelijke verklaring is dat personen met competitiegerichte doelen zich meten met hun sociale contacten, *zoals die er zijn*. Dit betekent dus dat er geen behoefte is deze contacten te veranderen. Het sociale gedrag staat dan dus los van hun prestatiegedrag zoals de resultaten laten zien. Toch vind vorig onderzoek wel een negatief effect van competitiegerichte doelen. Dit verschil kan mogelijk verklaard worden doordat het vorig onderzoek concreet gedrag onderzocht, i.p.v. de 'vagere' en subjectievere begrippen zoals 'kwaliteit van de relatie' en 'sociale steun'. Dit maakt mijn onderzoek niet minder waardevol, het geeft juist aan dat er onderscheid dient te worden gemaakt tussen objectieve en subjectieve begrippen en stimuleert toekomstig onderzoek.

De resultaten hebben ook een aantal praktische kanten. Zo geven ze aan dat er op de werkvloer positieve formuleringen (streefdoelen) moeten worden aangemoedigd. Op deze manier zwakken de vermijddoelen af en stijgen de streefdoelen wat positief zal bijdragen aan de onderlinge relaties, sociale steun, vermoeidheid, stress, tevredenheid, algemeen welzijn en bevlogenheid. Wie wil dat nou niet? Hoe dit tot stand kan worden gebracht wordt op verschillende, elkaar complementerende, manieren beschreven. Zo kunnen taakgerichte doelen worden aangemoedigd

⁶ Sideridis, G. D. (2008). The regulation of affect, anxiety, and stressful arousal from adopting mastery-avoidance goal orientations. *Stress and Health, 24*, 55–69.

door meer nadruk te leggen op de interessante aspecten van het werk en persoonlijke ontwikkeling. Wat trekt me aan tot dit werk? Wat wil ik er voor mezelf mee bereiken? Wat zou ik meer willen ontplooiën in m'n werk? Het zou gunstig zijn voor zowel het personeel als het bedrijf, als dit soort vragen gaan leven. Waar echter opgepast voor dient te worden is dat deze leermogelijkheden binnen een bedrijf geen competitief tintje krijgen. Als bijvoorbeeld zelfontplooiing wordt geëvalueerd en gestimuleerd wordt met bonussen of aanzien dan zullen de activiteiten hun intrinsieke motivatie gaan verliezen en extrinsiek motivatie zal groeien. Dat wil zeggen, personen gaan zich tot de leermogelijkheden richten, omdat ze er geld of aanzien voor krijgen. Dit wakkert competitie juist aan en de leermogelijkheden zullen competitiegerichte doelen kweken zoals "Ik wil laten zien dat ik beter leer dan anderen". Voor een goed verloop moet de nadruk blijven op de persoon zelf en zijn interesse in zijn werk.

Waar ook vraagtekens bij kunnen worden gezet zijn competitieve beloningssystemen. Systemen waarin bijvoorbeeld de slechtst presterende 15% wordt gedegradeerd of ontslagen helpen competitiegerichte doelen in de hand⁷ en zullen schadelijke consequenties met zich meebrengen voor het welzijn binnen het bedrijf. Ook het economische argument voor dit soort systemen kan worden weerlegd, omdat onderzoek laat zien dat in economisch succesvolle organisaties het juist de taakgerichte streefdoelen zijn die worden geprefereerd⁷.

Ook kunnen bepaalde trainingen taakgerichte streefdoelen aanmoedigen en competitiedoelen ontmoedigen^{8,9}. Deze trainingen zouden zich moeten richten op hoe naar moeite en vaardigheid wordt gekeken. Personen met taakgerichte doelen kijken namelijk naar vaardigheid als kneedbaar en naar moeite als de belangrijkste oorzaak voor ontwikkeling en succes. Personen met competitiegerichte doelen beschouwen vaardigheid als vaststaand en moeite als niet belangrijk. Waarom dit zo is heeft te maken met hoe de zelfconcepten zich tot deze aspecten verhouden¹⁰. Als trainingen de kneedbaarheid van vaardigheden en het belang van moeite weten te benadrukken zullen zij dus taakgerichte doelen kweken en competitiegerichte doelen wegnemen.

Conclusie

Dit onderzoek richtte zich op de vraag of sociale processen het effect van prestatiedoelen op welzijn verklaren. De resultaten laten zien dat dit inderdaad zo is, maar niet altijd of op de voorspelde manier. De aanmoediging van taakgerichte streefdoelen wordt onderstreept en ook is dit onderzoek een argument voor de ontmoediging van vermijddoelen.

⁷ Van Yperen, N. W. (2003). The perceived profile of goal orientation within firms: Differences between employees working for successful and unsuccessful firms employing either performance-based pay or job-based pay. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*, 229–243.

⁸ VandeWalle, D., & Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology, 82*, 390-400.

⁹ VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology, 84*, 249–259.

¹⁰ Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review, 95*, 256-273.

Nawoord

Inmiddels heb ik gehoord dat beide beoordelaars het 'een mooi stuk' vonden en hebben zij mij beoordeeld met een 8,5. Een prachtige kroon op 5 jaar studeren. Met mijn diploma's op zak loop ik nu de arbeidsmarkt tegemoet. Hoog tijd dat ik nu belastingcenten ga inbrengen i.p.v. uitgeven. Ik blijf geïnteresseerd in de onderwerpen persoonlijke ontwikkeling en sociale dynamiek en hoop er in toekomstige baan bij personeelszaken praktisch mee aan de slag te kunnen. Mijn onderzoek krijgt hopelijk ook nog een staartje. Ik mag het namelijk misschien gaan presenteren op een conferentie van de 'Werkgemeenschap van onderzoekers in de Arbeids- & Organisationspsychologie', maar dit hoor ik pas na 15 juli. Ik wil jullie voor de laatste keer bedanken voor de moeite en voor vragen of opmerkingen (die ik graag ontvang) kunnen jullie mij bereiken op f.theuwis@gmail.com