

soonlijke opleidingsbudgetten kregen, zijn mislukt omdat het budget niet werd gebruikt. Het beeld leeft dat ze buiten hun huidige werkomgeving niet meer aan het werk komen. Deze mensen lukt het zonder hulp van hun leidinggevende/coach vaak niet om in actie te komen.

**Taxibedrijf**

Wat wel werkt, is om het gesprek aan te gaan over hun levensfase. Welke verwachtingen hebben ze van hun verdere loopbaan, hoe kijken ze voor de toekomst tegen arbeid aan? In een later stadium help ik mee aan het opzetten van een 'plan-B', een carrièrevervolg wanneer hun werk eerder dan verwacht zal ophouden. Het is mooi om te ervaren wat er gebeurt als je over

*"Bij nieuwe medewerkers maak ik direct afspraken over hun eigen ontwikkeling"*

*personal branding* begint. Door te kijken naar de kwaliteiten die mensen hebben opgedaan in hun werk en welke raakvlakken er zijn met andere werkstromen, raken mensen enthousiast. Een succesverhaal is dat een medewerkster het EVC-traject is gaan volgen. Het bleek dat ze in dertig jaar dienstverlening zoveel competenties had ontwikkeld dat ze, toen ze haar ervaringsportefeuille inleverde, direct in aanmerking kwam voor het diploma MBO Bank- en verzekeringswezen. Ze hoefde alleen maar een korte cursus Engels te volgen. Dit motiveerde niet alleen haar, maar meer collega's op het callcenter enorm.

De loopbaan- en levensoriëntatiegesprekken leveren

veel op. Diverse medewerkers vinden nieuwe banen, ook op oudere leeftijd. Een collega is bij een taxibedrijf gaan werken, een ander bij een gemeente. Ze krijgen steeds terug dat hun intrinsieke belangstelling voor de klant van doorslaggevend belang is, een eigenschap die ze zelf als 'gewoon' zagen. Je ziet ook dat er op een andere manier beweging komt. Een medewerker heeft besloten om niet langer vast te houden aan de beruchte gouden kooi, maar heeft na verschillende gesprekken besloten om vervroegd met pensioen te gaan en vrijwilligerswerk te gaan doen. Iets wat ze al langer wilde, maar ze durfde nog geen besluit te nemen.

**Hectiek**

Er komt steeds meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid en carrièreplanning. Dit jaar zijn bij de ING ontwikkelafspraken op loopbaanontwikkeling een vast onderdeel geworden in de KPI's (Kritieke Prestatie-Indicatoren). Ik ben ervan overtuigd dat de oplossing niet alleen moet worden gezocht in regels en budgetten. Je moet als leidinggevende in de drukte en hectiek van een callcenter de tijd blijven nemen om het coachende gesprek aan te gaan met je team. Te vaak zijn deze gesprekken alleen targetgericht. Ik ben blij dat ik door mijn studie en ervaring als loopbaanadviseur veel meer tools in handen heb gekregen. Een paar maanden geleden ontvingen we de resultaten van het interne personeelskwaliteitsonderzoek. Op de vraag hoe werd gekeken naar de mogelijkheden voor carrièreontwikkeling scoorde het team 40 procent hoger dan gemiddeld. Deze resultaten stimuleren mij alleen maar om hiermee door te gaan. ■

*Rob Groeneveld is leidinggevende bij het in-house callcenter van de ING. Hij heeft de beroepsopleiding tot loopbaanadviseur bij opleidingsinstituut VistaNova gevolgd om zijn medewerkers te kunnen coachen.*



Annerieke Oosterwegel

*Een analyse van de overgang naar het hoger onderwijs*

# Motivatie en onzekerheid van studenten

Annerieke Oosterwegel

Tijdens de vwo-meeloopdagen zitten de aankomende studenten voor in de collegezaal en nemen de informatie muisstil met grote ogen in zich op. Tijdens de matching- en selectiedagen zijn ze vol goede moed, blij en enthousiast. In de loop van het eerste semester lijken deze open houding en motivatie te verdwijnen. De media spreken van een 6+ mentaliteit en gebrek aan motivatie; opleidingen zien zich geconfronteerd met uitval en switchgedrag; voor de betreffende studenten is dat verloop teleurstellend. In welke processen raken studenten verstrikt?



De studenten in het hoger onderwijs hebben met succes hun vooropleiding doorlopen. Zij hebben zich georiënteerd, en zijn eventueel door een selectieprocedure gekomen. De verwachting zou dus zijn dat zij de studie aankunnen en gemotiveerd aan hun opleiding beginnen. En toch. Waar gaat het dan mis met die motivatie en studieloopbanen? Waar blijven dat enthousiasme, die nieuwsgierigheid en verwondering? Wat gebeurt er met die vastberadenheid en het doorzettingsvermogen van deze jonge mensen?

**Om studenten te motiveren is het verstandig om niet alleen te instrueren hoe het moet, maar ook ruimte te laten voor alternatieven**

Het Nederlandse onderwijssysteem vertoont kenmerken waarvan eigenlijk al heel lang bekend is dat deze intrinsieke motivatie verhinderen en extrinsieke motivatie en ontmoediging uitlokken. Sterker nog: hoe belangrijker de studie voor de student, hoe groter de kans dat het bovenstaande optreedt. Jongeren zijn in deze fase extra gevoelig voor die invloeden. In het onderstaande zal ik voor studieloopbaanbegeleiders een aantal mechanismen schetsen om samen met hun pupillen te kunnen achterhalen in welke processen zij mogelijk verstrikt geraakt zijn. Ik laat zien waarom het belangrijk is studenten duidelijke richtlijnen te geven, maar ook minder regels en meer ruimte.

**Wat is motivatie?**

Motivatie staat voor dat wat ons beweegt, de motor achter ons gedrag. Motivatie komt in soorten en maten (Braver et al., 2014). Hermans (2004) onderscheidde prestatiemotivatie (de wens om iets te bereiken), en positieve en/of negatieve faalangst (de mate waarin iemand uitdaging nodig heeft en/of juist blokkeert bij moeilijke taken). Dweck (2000) benadrukt het verschil tussen de wens om iets te presteren en de wens om

iets te leren. Prestatiemotivatie gaat dan (anders dan bij Hermans) over de wens om te bewijzen dat je iets kunt, en een leeroriëntatie over de uitdaging om een vaardigheid onder de knie te krijgen.

Deci en Ryan (2000) behandelen het type aandrijving van de motor. Iemand kan aandrijving missen (a-motivatie), bij zichzelf zoeken (autonomie, intrinsieke motivatie), of bij een ander leggen (het gevoel gecontroleerd te worden, extrinsieke motivatie). Volledig extrinsieke motivatie komt neer op conditionering op basis van straf en beloning (cijfers!). Volledig intrinsieke motivatie staat voor de dingen die iemand doet voor het plezier. Daartussenin liggen (met toenemende autonomie) doen omdat we denken dat het wordt verwacht, doen omdat we graag zo'n soort persoon willen zijn, en doen uit persoonlijke overtuiging. Juist deze tussenvormen wenden we aan om iets te bereiken.

Mensen functioneren beter als in hun basisbehoeften wordt voorzien. In de meeste theorieën (bijvoorbeeld Hermans & Hermans-Jansen, 1995) zijn vooral de behoefte aan verbondenheid en de behoefte aan eigenheid en zelfbevestiging belangrijk. Deci en Ryan hebben de laatste opgesplitst in autonomie (eigenheid en bewegingsruimte) en competentie (leren en presteren). De motor loopt soepeler als verbondenheid, autonomie en competentie ervaren wordt.

**Keuzevrijheid: actief meester maken versus controle**  
Mensen worden gelukkig van het idee dat zij in staat zijn iets te leren, onder de knie te krijgen. Jezelf actief meester kunnen maken van een onderwerp of leerproces geeft een gevoel van kracht en competentie. Keuzevrijheid, ruimte voor eigen inbreng, en desgewenst kunnen stoppen, pauzeren, roepen autonomie op. We zien dit tijdens de meeloopdagen, als meedoen nog vrijblijvend is en de studenten nog bezig zijn met oriënteren. Op het moment dat een studie onder tijdsdruk komt te staan, of verregaand voor-gestructureerd wordt omwille van efficiency, wordt de ervaren autonomie belemmerd. Dit vergroot de kans op een controle-oriëntatie met extrinsieke motivatie.

**Valorisatie en rendementsdenken: product in plaats van proces**

Onder tijdsdruk en in het streven om nuttig bezig te zijn verschuift de aandacht van het leerproces naar het resultaat van onze activiteiten. Nadruk op valorisatie en rendement maken dat we verschuiven van een onbevangen leeroriëntatie naar focus op het product, de prestatie. Hoe intrinsiek gemotiveerd en leerbereid studenten ook aan hun studie begonnen, zij raken dan tegen wil en dank geconditioneerd tot extrinsieke motivatie. Erger nog, Rogers (1961) en Duval en Wicklund (1972) lieten al zien dat als mensen prestaties gaan wegen tegen maatstaven, zij zich vooral bewust worden van de maatstaven waaraan zij nog niet voldoen. Dit gaat gepaard met ontmoediging (als we het zelf graag willen) en angst (als we denken dat de prestatie van ons verwacht wordt) (Higgins, 1987). Het gevoel niet te voldoen aan maatstaven wordt al sinds William James geduid als lage zelfwaardering en een aanslag op het gevoel van competentie. Wie dat bij zichzelf probeert te herstellen ("Kijk maar, ik kan het wel") schiet onbedoeld juist weer in een prestatie-oriëntatie. Zo ontstaat een vicieuze cirkel waaraan de meeste mensen maar heel moeilijk ontsnappen.

**Toetsing: flow versus angst en vermijding**

Die vicieuze cirkel is een probleem. Voor de betrokken studenten, maar ook voor maatschappij en wetenschap. Prestatie-oriëntatie, a-motivatie en extrinsieke motivatie hebben met elkaar gemeen dat de situatie als bedreigend kan worden ervaren. Er valt iets te verliezen. De docent kan je afwijzen. Je kunt een onvoldoende krijgen of je bindend studieadvies niet halen. Proberen om negatieve gevolgen te vermijden, hoe goed bedoeld dan ook, kan tot minder prestatie en eerder opgeven leiden (Higgins, 1998). Studenten gaan piekeren in plaats van nadenken. Ze werken tegen heug en meug of haken af. Bovendien leiden bedreiging en controle tot defensiviteit in plaats van openheid en objectiviteit (Campbell & Sedikides, 1999). Met andere woorden: studenten die bang zijn om te falen, zullen minder leren. Instanties die bang zijn dat studenten zullen falen, gaan controleren. De bemoedigende formerende feedback, de coachende houding die juist tot hoop en flow kan leiden (toe maar,



je zit op de goede weg, nu nog een beetje meer zo, ja goed zo, probeer maar) wordt dan vervangen door de implementatie van deadlines en toetsen met absolute beoordelingen (goed/fout).

**Double bind: reproductie en zelfsturing**

Wetenschap heeft tot doel om kennis te ontwikkelen en verbeteren. Een van de kerncompetenties in het wetenschappelijk onderwijs is om autonoom te kunnen denken en kennis verder te brengen. Hoger onderwijs in bredere zin heeft tot doel om jongeren tot goed geïnformeerde, zelfstandig denkende, en evenwichtige mensen op te leiden; mensen die verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen competenties, zich verbonden voelen met hun opleiding, en in staat zijn om op zichzelf en hun leerproces te reflecteren. Het zijn potentiële toekomstig leidinggevend. Juist autonoom, kritisch denkende studenten in een controlesysteem vol toetsende feedback op bestaande kennis en methoden vragen zich af of het mogelijk is om zelfstandig te leren denken via reproductie en imitatie. Daarmee ontstaat de kans dat juist de studenten die op den duur hele waardevolle bijdragen zouden kunnen leveren aan wetenschap en maatschap-



pij, ten prooi vallen aan verwarring, demotivatie, en apathie (Deci & Ryan, 2000; Van Hook & Higgins, 1988). We zitten dan met een onderwijssysteem waarin de studenten die aanvankelijk het meest beantwoordden aan de leerdoelen het uiteindelijk juist niet redden.

**Doorzetten versus lol maken: eudaimonia vraagt identiteitsontwikkeling**

Tegelijkertijd is het een misverstand aan te nemen dat alles dan maar leuk, vrij, en interessant moet zijn. Persoonlijke integriteit zorgt voor duurzamer geluk dan hedonisme (Waterman, 1993). De eerder genoemde tussenvormen van motivatie kenmerken zich door toenemende persoonlijke integriteit. Maar om persoonlijke integriteit te ervaren moet je logischerwijs wel persoonlijke waarden en overtuigingen hebben. Voor jongvolwassenen is dat vaak nog een beetje vroeg.

Studenten die bang zijn om te falen, zullen minder leren

**Transitie en onzekerheid**

Studenten bevinden zich sociaal-emotioneel in een overgangsfase: volwassen worden (*emerging adulthood*; Arnett, 2000). Wetenschappelijke kennis is per definitie in een overgangsfase. Het doel van wetenschap is kennisvermeerdering en verbetering. In het hoger onderwijs is kennis aan voortdurende verandering onderhevig. Daarnaast moeten eerstejaars zich nog de cultuur van hun nieuwe opleiding eigen zien te maken. Wetenschappelijke theorievorming, volwassen worden, en van middelbare scholier student in het hoger onderwijs worden, komen respectievelijk overeen met een voortdurende, geleidelijke, en plotselinge transitie. Transitiefases worden gekenmerkt door onzekerheid. Van leren hoe het moet op de middelbare school en co-

regulatie van hun persoonlijke leven met hun ouders, komen studenten ineens in een situatie waarin veel relatief is. Vanuit deze meervoudige transitie en onzekerheid is het niet verwonderlijk dat studenten naar zekerheden zoeken, en dat opleidingen daarin meegaan. Dit lokt een systeem van toetsen en regels, inspanningsverplichtingen en criteria uit. Zo'n systeem verhoogt de controle aan weerszijden, maar beperkt de ruimte voor het intrinsieke leerproces.

**Fouten maken**

Zoals kinderen niet zelfstandig kunnen worden zonder van hun ouders de ruimte te krijgen om een standpunt uit te proberen, gaan ook gehoorzaamheid en conformisme niet samen met zelfsturing en wetenschap. Aan de stabiele competentie van de expert gaat een periode van veelvuldig wisselende prestaties van de beginneling vooraf (Yan & Fischer, 2002). Om studenten te motiveren is het verstandig om niet alleen te instrueren hoe het moet, maar ook ruimte te laten voor alternatieven. Dit betekent grenzen stellen, maar ook tolereren dat iemand er overheen gaat, of niet meteen het bedoelde resultaat toont; een systeem waarin fouten maken mag, omdat je juist van je fouten leert. Als we onze studenten bijbrengen dat het gezond is om het af en toe even niet te weten of te falen, dat ze er daarmee bij horen, worden opleidingen een leerproces, en kunnen we van negatieve faalangst uitdagende, positieve faalangst maken.

*Annerieke Oosterwegel werkt als universitair docent ontwikkelingspsychologie bij de Universiteit Utrecht. Zij heeft onderzoek gedaan naar verschillende aspecten van zelf-regulering, ontwikkeling en condities. Tegenwoordig is zij coördinator van het tutoraat voor de Opleiding Psychologie aan de Universiteit Utrecht en leidt een enthousiast team van tutores en student-mentoren in de begeleiding van eerstejaars studenten.*

De literatuurlijst is bij het redactiesecretariaat verkrijgbaar (zie colofon).



*Werkende mantelzorgers*

**Tussen twee vuren**

Wil Anker

**Bijna iedereen krijgt er mee te maken: een familielid, partner of goede vriend wordt ernstig ziek en heeft extra zorg nodig. Natuurlijk wil je die zorg graag bieden. Maar je hebt ook nog een baan. Hoe ga je mantelzorg en werk combineren en voorkom je overbelasting?**