

De vraag naar wat een mens gelukkig maakt is bijna net zo oud als de mensheid zelf. Arjan van Dam deed onderzoek naar het soort doelen dat mensen zichzelf stellen, de invloed daarvan op hun welbevinden en de invloed van de omgeving op deze relatie. Van Dam licht vijf studies toe die hij in dat kader heeft verricht. 'Een gelukkig persoon is sterk leergericht én heeft voldoende mogelijkheden om te leren.'

DE RELATIE TUSSEN DOELORIËNTATIE EN WELBEVINDEN

STREVEN EN FLOREREN

W

at maakt een mens gelukkig en tevreden? Deze vraag houdt ons al sinds mensenheugenis bezig. We

leven in de meest welvarende periode van de geschiedenis, maar deze hoge welvaart komt met een prijs omdat er steeds meer gevraagd wordt van medewerkers. Hierdoor komen medewerkers onder druk te staan en nemen stress en burn-outklachten toe (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019). Wetenschappers hebben zich mede daarom ook op de zoektocht naar geluk gestort. Het aantal publicaties over geluk is gigantisch en er zijn wetenschappelijke tijdschriften die zich alleen op dit onderwerp richten. Ed Diener, een vooraanstaand Amerikaanse wetenschapper in dit onderzoeksveld, verbonden aan de University of Illinois, concludeerde in 1999 met collega's dat een gelukkig persoon beschikt over een positief temperament en een positief vooruitzicht, dat hij slechte gebeurtenissen niet herkaut, vrienden heeft die te vertrouwen zijn en, tot slot, voldoende middelen heeft om waardevolle doelen na te streven.

In mijn proefschrift heb ik me gericht op dat laatste punt en heb de relatie onderzocht tussen het soort doelen dat mensen zichzelf stellen (*doeloriëntatie*) en hun welbevinden en de invloed van de omgeving op deze relatie (Van Dam, 2020). Daartoe zijn vijf verschillende studies uitgevoerd, die in dit artikel kort zullen worden toegelicht. Maar voordat we dieper ingaan op de relatie tussen doeloriëntatie en geluk, staan we eerst stil bij het begrip geluk.

GELUK EN FLOREREN

Rond de laatste eeuwwisseling riepen steeds meer onderzoekers dat er een breder perspectief op geluk nodig was. Tot die tijd was het *hedonisch perspectief* leidend, dat geluk definieert als *subjectief welbevinden*. Dat wil zeggen: je prettig voelen. Het betekent de aanwezigheid van positief affect (positieve stemmingen en emoties), de afwezigheid van negatief affect, en tevreden zijn met het leven.

Maar geluk is meer dan je prettig voelen. Het *eudaimonisch perspectief* definieert geluk daarom als het actualiseren van het eigen potentieel. Dat wil zeggen: het actualiseren van de goede *daimon* ofwel van iemands ware aard (Ryan & Deci, 2001). Het gaat daarbij om zowel sociaal als psychologisch optimaal functioneren in die zin dat iemand zijn leven als zinvol ervaart, bijdraagt aan het leven van anderen en vriendelijk is voor zichzelf en voor anderen.

Keyes (2002) combineerde beide perspectieven en introduceerde de term 'floreren': iemand die floreert heeft zowel een hoog hedonisch als een hoog eudaimonisch welbevinden. Floreeren blijkt een belangrijke indicator te zijn voor mentale gezondheid. Keyes stelt dat degenen die floreren de beste mentale gezondheid hebben. Het is dus zinvol om niet alleen het hedonisch welbevinden maar ook het eudaimonisch welbevinden in ogenschouw te nemen.

DOELORIËNTATIE

Dat doelen belangrijk zijn voor iemands welbevinden, is uitgebreid aangetoond (bijvoorbeeld Emmons, 2003). Maar

mensen kunnen verschillende soorten doelen stellen. Vanuit de onderwijspsychologie is al langer bekend dat de soorten doelen die iemand stelt verschillende effecten kunnen hebben op het welbevinden van scholieren en studenten (Huang, 2011). De vraag is vervolgens of alleen het stellen van doelen voldoende bijdraagt aan iemands hedonisch en eudaimonisch welbevinden of dat het nog uitmaakt wat voor soort doelen iemand zichzelf stelt.

De bekende Amerikaanse psychologe Carol Dweck (1986) onderscheidde twee soorten doelen: leerdoelen en prestatiedoelen. Kinderen die meer gericht waren op het ontwikkelen van hun competenties stelden zichzelf *leerdoelen*: ze gaven minder snel op bij tegenslagen, waren meer gemotiveerd en behaalden betere prestaties. Kinderen die daarentegen meer gericht waren op het laten zien van hun competenties – zichzelf *prestatiedoelen* stelden – gaven sneller op bij tegenslagen, waren minder gemotiveerd en behaalden minder goede prestaties.

Deze indeling in leer- en prestatiedoelen is later uitgebreid met het onderscheid tussen *streef-* en *vermijddoelen* (Elliot & McGregor, 2001). Streven en vermijden komen voort uit het zogenaamde pijn-plezierprincipe: in zijn algemeenheid streven mensen naar zoveel mogelijk plezier en zo min mogelijk pijn. Wanneer het gaat over het stellen van doelen betekent dit dat het doel is te streven naar een gewenste uitkomst en het vermijden van een ongewenste uitkomst. Wanneer we de leer- en prestatiedoelen combineren met de streef- en vermijddoelen krijgen we de volgende vier verschillende soorten doelen:

1. *Leer-streefdoelen*

Met een leer-streefdoel ben je gericht op het verbeteren van je vaardigheden en ontwikkelen van competenties. Je wil graag een positieve ontwikkeling bij jezelf zien en fouten maken zie je als onderdeel van het leerproces. 'Ik wil mijzelf ontwikkelen' is wat je motiveert.

2. *Leer-vermijddoelen*

Met een leer-vermijddoel ben je gericht op het voorkomen dat je niet alles leert wat er te leren valt en dat je vaardigheden en competenties achteruitgaan. Je wil graag voorkomen dat je een negatieve ontwikkeling bij jezelf ziet. 'Ik wil niet slechter worden' is wat je motiveert.

3. *Prestatie-streefdoelen*

Met een prestatie-streefdoel ben je gericht op succes. Je wil goede resultaten halen en je hebt daarom een voorkeur voor makkelijke taken of iets waar je erg goed in bent. Je wil graag een positieve beoordeling krijgen voor wat je doet. 'Ik wil de beste zijn' is wat je motiveert.

4. *Prestatie-vermijddoelen*

Met een prestatie-vermijddoel wil je voorkomen dat je ergens de slechtste in bent; je wilt een negatieve beoordeling voorkomen. Wanneer je het idee hebt dat je iets toch niet kan begin je er liever niet aan om je zo te beschermen tegen angst en gevaar. 'Ik wil niet de slechtste zijn' is wat je motiveert.

Onderzoeken naar de relatie tussen doeloriëntatie en welbevinden, die voornamelijk onder scholieren en studenten zijn uitgevoerd, laten zien dat een leer-streefdoeloriëntatie positief en een prestatie-vermijddoeloriëntatie negatief samenhangt met hedonisch welbevinden (Huang, 2011; Vandewalle et al., 2019). Er is maar weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen doeloriëntatie en welbevinden (zowel hedonisch als eudaimonisch) onder (werkende) volwassenen. Bovendien is er over de relatie tussen doeloriëntatie en floreren en de invloed van de werkomgeving hierop (denk aan het soort doelen dat medewerkers zich stellen en hoe hoog hun hedonisch en eudaimonisch welbevinden is) nog minder bekend.

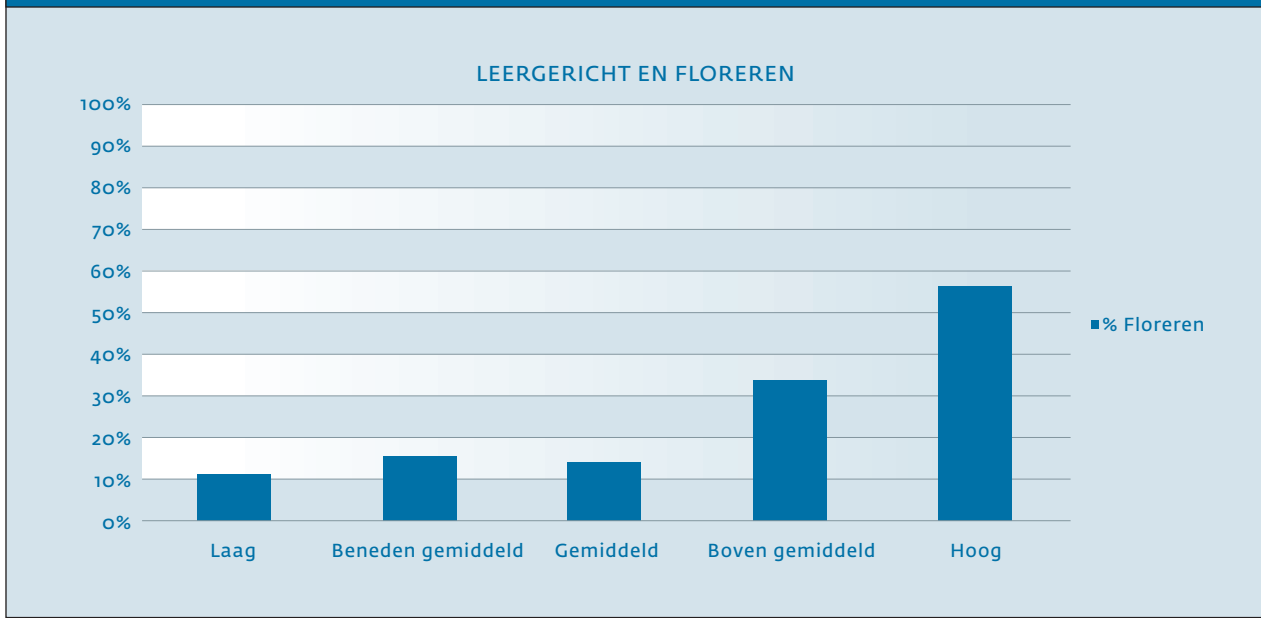
Met mijn proefschrift (Van Dam, 2020) wilde ik in deze leemte voorzien. De studies daartoe worden hieronder kort toegelicht.

LEREN EN FLOREREN IN NEDERLAND

De eerste studie onderzocht de relatie tussen doeloriëntatie en floreren onder een representatieve steekproef ($N = 305$) van Nederlandse volwassenen (153 vrouwen en 152 mannen, met een gemiddelde leeftijd van ruim 45 jaar). Om floreren te meten werd de vragenlijst van Keyes (MHC-SF: *Mental Health Continuum Short Form*) gebruikt. Met 14 items meet deze vragenlijst hoe vaak iemand in de afgelopen maand verschillende aspecten van hedonisch welbevinden ervoer op een zespuntsschaal (0 = nooit, 5 = elke dag). Een voorbeeld-item: 'In de afgelopen maand, hoe vaak had u het gevoel dat uw leven een richting of zin heeft?' Iemand *floreert* wanneer zowel hedonisch en eudaimonisch welbevinden hoog scoren bij die persoon. Scoort iemand echter op beide aspecten laag, dan is er sprake van *wegkwijnen*. De overige scorecombinaties worden bestempeld als *matig welbevinden*. Van de Nederlandse volwassenen blijkt 23,6% te floreren, 10,6% kwijnt weg en 65,9% heeft een matig welbevinden.

Zoals verwacht bleek dat hoe hoger iemands leer-streefdoeloriëntatie des te groter de kans was dat iemand floreerde (zie figuur 1). Wanneer de scores op de schaal voor leer-streefdoeloriëntatie in vijf categorieën worden verdeeld, dan

FIGUUR 1. KANS OP FLOREREN VOOR VIJF CATEGORIEËN VAN LEER-STREEFDOELORIËNTATIE



is de kans op floreren in de hoogste categorie 56,4% en ruim twee keer zo hoog als in de onderzoekspopulatie (23,6%).

Opvallend was dat hedonisch welbevinden niet significant samenhangt met doeloriëntatie, terwijl voor floreren en eudaimonisch welbevinden dit wel het geval was. Bovendien bleek dat als iemand zowel een lage prestatie-vermijddoeloriëntatie en een hoge leer-streefdoeloriëntatie had, de kans nog groter was dat die persoon floreerde.

Samenvattend: uit deze studie bleek dat iemands doeloriëntatie samenhangt met zijn of haar psychologisch en sociaal welbevinden (eudaimonisch welbevinden). Bij diegenen die sterk gericht waren op leren (een hoge leer-streefdoeloriëntatie) en niet wilden voorkómen dat ze incompetent overkwamen (een lage prestatie-vermijddoeloriëntatie), was de kans het grootst dat ze floreerden.

HERSTELLEN VAN STRESS EN DOELORIËNTATIE

Als we het hebben over welbevinden, dan is stress daarvan de tegenhanger: stress is onvermijdelijk en te veel stress ondermijnt iemands welbevinden. In de tweede studie werd onderzocht wat de relatie is tussen doeloriëntatie onder werkenden en hun werkgerelateerde stress over een langere tijd. Vooral het goed kunnen herstellen van stress blijkt belangrijk te zijn (Geurts, 2014) om stressgerelateerde klachten te voorkómen.

In deze studie werd onderzocht of aan de hand van iemands doeloriëntatie was te voorspellen in hoeverre deze persoon van stress kon herstellen. Hiervoor werden twee indicatoren gebruikt van dit herstelproces (uit de *Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid* (vBBA; Van Veldhoven et al., 2020)): 1) Iemands energie tijdens het werk en 2) iemands herstelbehoefte na het werk. De vBBA meet iemands energie tijdens werk met vijf items (bijv. 'Op mijn werk barst ik van energie') en herstelbehoefte met zes items (bijv. 'Ik vind het moeilijk om me te ontspannen aan het einde van een werkdag') op een vierpuntsschaal (1 = altijd, 4 = nooit). De items werden omgekeerd gescoord, zodat een hoge score een hoge energie en herstelbehoefte aangaven.

Voor deze studie werden 238 medewerkers van een voogdijinstelling gedurende vier jaar gevolgd. Op drie meetmomenten werd hen gevraagd hoe energiek ze zich voelden in hun werk en hoe groot hun herstelbehoefte was. Om de resultaten te analyseren werd gebruikgemaakt van latente groei modellen (Curran et al., 2010). Met deze modellen kunnen veranderingen over de tijd voorspeld worden. Omdat de scores van energie tijdens het werk en de herstelbehoefte – over de drie meetmomenten – stabiel bleken, werd de vraag of iemands doeloriëntatie invloed had op het toe- of afnemen van energie tijdens het werk overbodig. Bovendien bleek ook dat iemands doeloriëntatie over vier jaar behoorlijk stabiel was. Wel voelden medewerkers

die meer gericht waren op het ontwikkelen van hun competenties (leer-streefdoeloriëntatie) of het voorkómen van incompetentie (leer-vermijddoeloriëntatie) zich doorgaans – op elk van de drie meetmomenten – energiever in hun werk. Dit verband bleef aanwezig als er werd gecontroleerd voor een belangrijke energiebron in het werk (taakautonomie) en belangrijke taakeisen (werktempo en hoeveelheid werk). Iemands doeloriëntatie had niet of nauwelijks effect op zijn of haar herstelbehoefte.

Al met al werd uit deze studie duidelijk dat zowel een leer-streefdoeloriëntatie als een leer-vermijddoeloriëntatie voorspelt hoe energiek iemand zich voelt tijdens het werk (een indicator van iemands eudaimonisch welbevinden). Interessant is dat naast een leer-streefdoeloriëntatie ook een leer-vermijddoeloriëntatie positief samenhangt met iemands energie tijdens het werk. Deze bevinding wijkt af van wat doorgaans in de literatuur wordt gerapporteerd voor hedonisch welbevinden. Eerder onderzoek liet immers juist negatieve effecten of gemengde effecten van een leer-vermijddoeloriëntatie op hedonisch welbevinden zien (bijv. Baranik et al., 2010). Voor oudere volwassenen, zoals in deze studie werden onderzocht, kan een leer-vermijddoeloriëntatie evenwel een positief effect hebben op iemands hedonisch welbevinden, bijvoorbeeld op het hebben van meer plezier in een taak (Senko & Freund, 2015). Het huidige onderzoek laat zien dat voor de onderzochte groep volwassen medewerkers – met een gemiddelde leeftijd van 45 jaar – het voorkómen van incompetentie samenging met een energiever gevoel en daarmee dat een leer-vermijddoeloriëntatie ook positief samenhangt met het eudaimonisch welbevinden. Tussen een prestatiedoeloriëntatie (zowel een prestatie-streef- als prestatie-vermijddoeloriëntatie) en energie tijdens het werk (eudaimonisch welbevinden) werd geen verband gevonden.

Samenvattend kan uit deze studie worden geconcludeerd dat leerdoelgeoriënteerde medewerkers aan het eind van de werkdag ook vermoeid zijn (net als hun minder leerdoelgeoriënteerde collega's), maar dat zij zich gedurende de dag energiever voelen. Dit was een stabiel patroon over meerdere jaren.

Iemands doeloriëntatie hangt samen met zijn of haar psychologisch en sociaal welbevinden

MINDSET EN DOELORIËNTATIES

In de derde studie werd de relatie tussen doeloriëntatie en welbevinden onderzocht. Eveneens is een van de onderliggende uitgangspunten van de doeloriëntatietheorie getoetst.

Volgens deze theorie hangt iemands doeloriëntatie samen met zijn of haar onderliggende overtuigingen over de mogelijkheid dat eigenschappen (zoals persoonlijkheid) kunnen veranderen (Dweck & Legget, 1998). De overtuiging dat eigenschappen kunnen veranderen (een *groei-mindset*) is volgens deze doeloriëntatietheorie gerelateerd aan een voorkeur voor leerdoelen en de overtuiging dat eigenschappen min of meer vastliggen (een *fixed-mindset*) aan een voorkeur voor prestatiedoelen. Opvallend genoeg is er maar weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen iemands mindset en zijn of haar doeloriëntatie – en al helemaal niet naar hoe ze samenhangen met iemands welbevinden.

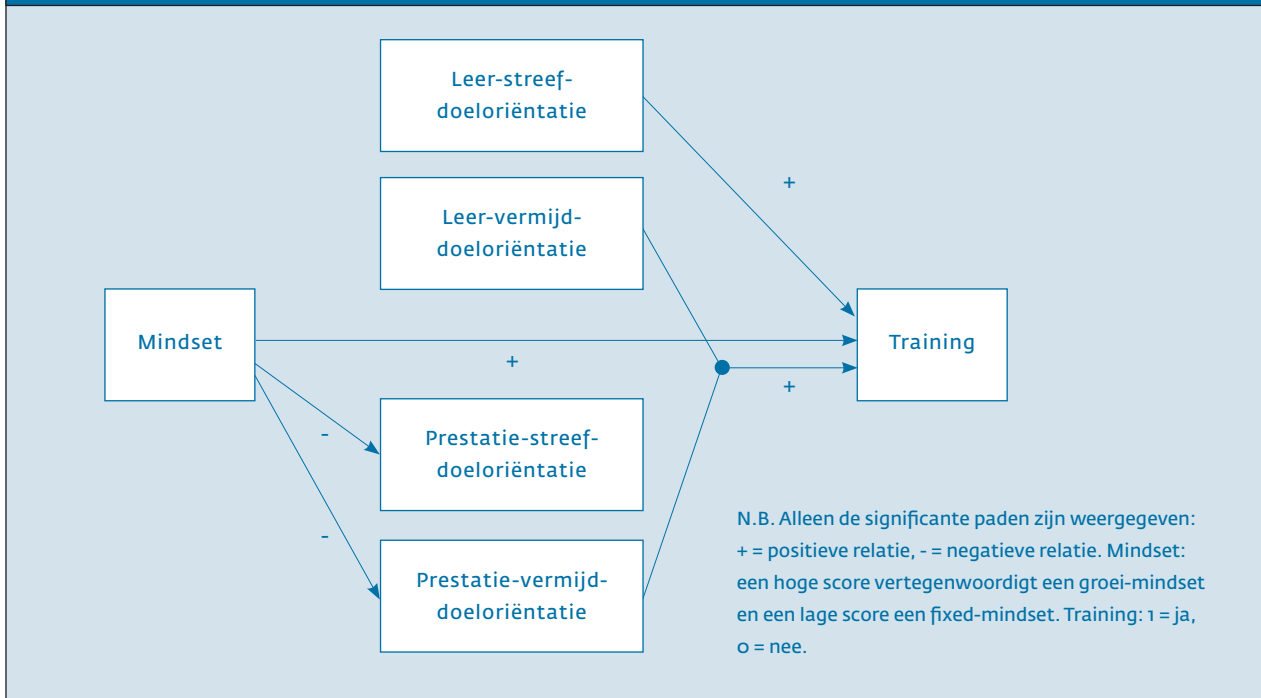
In deze studie werd naast de veronderstelde relatie tussen doeloriëntatie en mindset ook nagegaan in hoeverre mindset en doeloriëntatie voorspellend waren voor deelname aan een professionele training (het volgen van een training is een indicator van eudaimonisch welbevinden (Ryff, 2018)).

Data van een steekproef van 623 jeugdhulpverleners uit verschillende organisaties zijn gebruikt om de onderlinge relaties tussen doeloriëntatie, mindset en eudaimonisch welbevinden te toetsen. Om mindset te meten werden drie items van Carol Dweck (Dweck et al., 1995) gebruikt (zoals een van de items luidde: 'Het type mens dat je bent is iets heel basaal en kun je niet echt veranderen'). De items werden gescoord op een zespuntsschaal (1 = helemaal mee eens, 6 = helemaal mee eens), de scores werden vervolgens omgekeerd zodat een hoge score een groei-mindset aangaf en een lage score een fixed-mindset.

Deze sociaal werkers hadden banen in onder andere jeugdzorgorganisaties, de verstandelijk gehandicaptenzorg en de geestelijke gezondheidszorg. Een aanzienlijk deel van de professionals (35,8%) was er duidelijk van overtuigd dat mensen niet echt kunnen veranderen (fixed-mindset). Van deze groep had 65% het voorgaande jaar een vakgerichte training gevolgd. De groep die duidelijk geloofde dat mensen kunnen veranderen (groei-mindset) was iets groter (38,5%); van hen had 76% deelgenomen aan een training.

Uit de resultaten (afgebeeld in figuur 2) bleek zoals verwacht dat medewerkers met een sterkere fixed-mindset inderdaad een grotere voorkeur hadden voor een prestatie-streef- en -vermijddoeloriëntatie. Dit effect was echter klein; niet meer dan 1% van de variantie in prestatie-streef- en

FIGUUR 2. MEDIATIEMODEL VOOR MINDSET EN HET VOLGEN VAN PROFESSIONELE TRAINING, MET DOELORIËNTATIE ALS MEDIATOR



prestatie-vermijddoeloriëntatie kon voorspeld worden uit iemands mindset.

In tegenstelling tot wat de theorie voorspelt, werd voor een groei-mindset geen verband met leer-streef- of leer-vermijddoeloriëntaties aangetroffen. Wel bleek er een relatie te zijn tussen iemands groei-mindset en deelname aan trainingen: medewerkers met een groei-mindset hadden vaker deelgenomen aan een professionele training. Overigens is het zorgwekkend dat een aanzienlijk deel van de professionals binnen het sociale domein (35,8%) er duidelijk van overtuigd bleek dat mensen niet echt kunnen veranderen. Deze groep nam ook minder vaak deel aan training, terwijl professionals die geloofden dat mensen kunnen veranderen vaker hadden deelgenomen. De sterkste voorspeller voor deelname aan een professionele training bleek echter een leer-streefdoeloriëntatie. Ook bleek dat een lage prestatie-vermijddoeloriëntatie in combinatie met een hoge leer-streefdoeloriëntatie samenhangt met meer deelname aan training. Een leer-vermijdd- en een prestatie-streefdoeloriëntatie konden de deelname aan training niet voorspellen.

Samenvattend ondersteunt deze studie recent onderzoek dat heeft aangetoond dat mindset en doeloriëntaties minder nauw verbonden zijn met elkaar dan werd aangenomen

(Burgoyne et al., 2020). Voor jeugdhulpverleners blijkt wel dat een groei-mindset positief samenhangt met het volgen van trainingen om zichzelf te ontwikkelen, vooral als ze daarnaast ook niet bang zijn om een negatieve indruk op anderen te maken (lage prestatie-vermijddoeloriëntatie).

DOELORIËNTATIE EN LEERMOGELIJKHEDEN IN DE WERKOMGEVING

De vierde studie onderzocht of de relatie tussen doeloriëntatie en welbevinden wordt beïnvloed door de omgeving. Specifieker: in dit onderzoek werd bestudeerd of leergerichte medewerkers die veel leermogelijkheden in hun werk hadden ook een hoger welbevinden hadden.

Volgens de persoon-omgeving-fit-theorie (Kristof-Brown & Guay, 2011) leidt een *match* – tussen de (werk)omgeving en de kenmerken van een persoon – tot positieve uitkomsten (bijvoorbeeld tot een hoog welbevinden). Een *mismatch* leidt daarentegen tot negatieve resultaten (bijvoorbeeld tot een laag welbevinden). Het doel van deze studie was om te onderzoeken of deze theorie ook geldt voor de overeenkomst (*match*) en het gebrek aan overeenkomst (*mismatch*) tussen iemands leerdoeloriëntatie en de aanwezige leermogelijkheden in diens werkomgeving.

Om deze vraag te beantwoorden maakte deze studie gebruik van dezelfde steekproef (238 mensen op het eerste tijdstip) als de tweede studie. De te voorspellen uitkomstmaten waren positief welbevinden (tevredenheid met het werk zoals vastgesteld met een item als – en werkplezier – zoals vastgesteld met een item als negatief welbevinden – herstelbehoefte zoals vastgesteld met een item als ‘Als ik thuis kom moeten ze mij even met rust laten’ – en ziekteverzuim over de periode van één jaar, zowel in duur als in frequentie). Leermogelijkheden werd gemeten met vier items (bijvoorbeeld: ‘Mijn baan biedt mij mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling’), tevredenheid met het werk met één item (‘Alles overwegende ben ik tevreden met mijn functie’), werkplezier met vijf items (bijvoorbeeld: ‘Ik heb plezier in mijn werk’) en herstelbehoefte met zes items. De schalen waren afkomstig uit de VBBA die voor herstelbehoefte een vierpuntsschaal (1 = altijd, 4 = nooit) en voor de overige schalen een vijfpuntsschaal (1 = helemaal mee eens, 5 = helemaal mee oneens) hanteert. De items werden omgekeerd gescoord, zodat een hoge score veel leermogelijkheden, baantevredenheid, werkplezier en een hoge herstelbehoefte aangaven.

‘Ik voel me onzeker over de toekomst van mijn baan’

Uit de resultaten bleek dat als een hoge leer-streefdoeloriëntatie samenging met veel leermogelijkheden (een *positieve match*) er een hogere tevredenheid met het werk en meer werkplezier optraden, terwijl er geen effecten werden gevonden voor herstelbehoefte en ziekteverzuim. Wanneer een hoge leer-streefdoeloriëntatie samenging met weinig leermogelijkheden (een *negatieve mismatch*) bleken medewerkers minder tevreden te zijn met het werk, en minder werkplezier en meer herstelbehoefte te hebben, terwijl er geen effecten voor verzuim werden gevonden. Een interessant resultaat was dat het samengaan van een lage leer-streefdoeloriëntatie met veel leermogelijkheden (*positieve mismatch*) enerzijds resulteerde in minder werkplezier, maar anderzijds in een relatief hoge tevredenheid met het werk. Zowel een match als een mismatch tussen een leer-vermijddoeloriëntatie en leermogelijkheden vertoonde vergelijkbare patronen als die voor een leer-streefdoeloriëntatie.

Samenvattend kan uit deze studie geconcludeerd worden

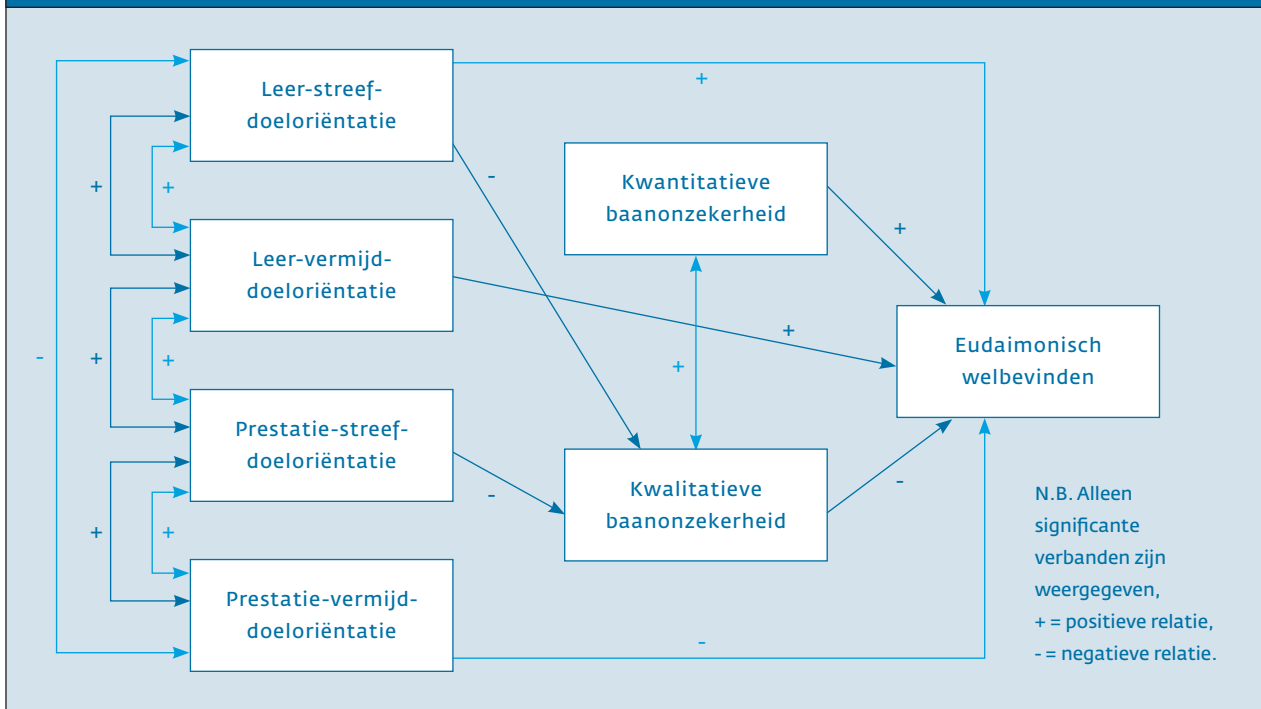
dat de werkomgeving inderdaad invloed heeft op de relatie tussen een leerdoeloriëntatie (zowel een leer-streef- als leer-vermijddoeloriëntatie) en iemands welbevinden op het werk. Een rijke werkomgeving met veel leermogelijkheden blijkt de positieve relatie tussen iemands leerdoeloriëntatie en welbevinden te versterken, terwijl een arme werkomgeving met weinig leermogelijkheden deze relatie verzwakt. Anders gezegd: het hedonisch welbevinden van medewerkers is niet alleen afhankelijk van hun behoefte om hun competenties te ontwikkelen of van hun behoefte aan het voorkomen van incompetentie, maar ook van de mate waarin er op het werk mogelijkheden zijn om zich te ontwikkelen. Tevens laat deze studie zien dat het belangrijk is om meerdere indicatoren van welbevinden onder medewerkers te onderscheiden. Ter illustratie: medewerkers die zich niet wilden ontwikkelen en daar ook geen mogelijkheden voor zagen waren weliswaar tevreden met hun baan, maar hadden weinig plezier in hun werk. Dit maakt duidelijk dat niet alleen werktevredenheid relevant is, maar ook een indicator zoals werkplezier. Daardoor worden complexere patronen zichtbaar die meer inzicht bieden in de relatie tussen doeloriëntatie en welbevinden.

DOELORIËNTATIE, BAANONZEKERHEID EN EUDAIMONISCH WELBEVINDEN

In de vijfde en laatste studie werden niet positieve omgevingsfactoren (zoals leermogelijkheden) onderzocht naar mogelijke stressoren, in dit geval baanonzekerheid. In de studie werd nagegaan wat de invloed van deze stressor was op de relatie tussen de doeloriëntatie en het eudaimonisch welbevinden van medewerkers. Uit eerdere onderzoeken is bekend dat iemands doeloriëntatie van invloed is op diens beoordeling (*appraisal*) van stressoren (Lazarus & Folkman, 1987). Iemand met een hogere leer-streefdoeloriëntatie ervaart bijvoorbeeld minder dreiging, terwijl iemand met een hogere prestatie-vermijddoeloriëntatie meer dreiging ervaart. Het ervaren van dreiging beïnvloedt weer iemands welbevinden.

Het doel van deze studie was na te gaan wat de relatie is tussen doeloriëntatie en het ervaren van baanonzekerheid; de verwachting daarbij was dat de ervaren baanonzekerheid weer iemands eudaimonisch welbevinden zou beïnvloeden. Meer specifiek werd onderzocht of medewerkers met een hogere leer-streefdoeloriëntatie minder dreiging (baanonzekerheid) zouden ervaren en of een minder ervaren dreiging een gunstig effect op hun welbevinden zou hebben. Tevens is onderzocht of bij mensen met een hogere prestatie-vermijdd-

FIGUUR 3. MEDIATIEMODEL VOOR DOELORIËNTATIE, KWANTITATIEVE EN KWALITATIEVE BAANONZEKERHEID EN EUDAIMONISCH WELBEVINDING ALS MEDIATOR



doeloriëntatie een tegenovergesteld effect zou optreden. Met betrekking tot baanonzekerheid werd onderscheid gemaakt tussen iemands onzekerheid over de continuïteit van een baan (*kwantitatieve* baanonzekerheid) en de ervaren onzekerheid over de kwaliteit van een baan (*kwantitatieve* baanonzekerheid). Kwantitatieve baanonzekerheid werd gemeten met vijf items (bijvoorbeeld: 'Ik voel me onzeker over de toekomst van mijn baan'; Handaja & De Witte, 2007) en kwalitatieve baanonzekerheid (Hellgren et al. 1999) met vier items (bijvoorbeeld: 'Mijn loopbaankansen bij deze organisatie zien er gunstig uit') op een vijfpuntsschaal (1= helemaal oneens, 5 = helemaal mee eens). De items voor kwalitatieve baanonzekerheid werden omgekeerd gescoord zodat een hoge score een hoge baanonzekerheid betekende. Eudaimonisch welbevinden werd gemeten met de *Flourishing Scale* van Diener et al. (2010) die bestaat uit acht items (bijvoorbeeld: 'Ik leid een betekenisvol en zinvol leven') die gescoord werden op een zevenpuntsschaal (1= helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens), zodat een hoge score een hoog eudaimonisch welbevinden aangeeft.

Gegevens werden verzameld onder 275 medewerkers in een jeugdzorgorganisatie waarin een drastische reorganisatie

was aangekondigd waarbij veel medewerkers hun baan zouden verliezen. Uit de resultaten bleek dat een leer-streefdoeloriëntatie en een prestatie-streefdoeloriëntatie beide in negatieve zin samenhangen met kwalitatieve baanonzekerheid (onzekerheid over de kwaliteit van de eigen baan in de toekomst). De relatie tussen doeloriëntatie en kwalitatieve baanonzekerheid was echter te zwak voor een samenhang – via kwalitatieve baanonzekerheid – met het welbevinden. Doeloriëntatie had wel een direct verband met eudaimonisch welbevinden: een leer-streef- en een leer-vermijddoeloriëntatie hingen positief samen en een prestatie-vermijddoeloriëntatie hing negatief samen met eudaimonisch welbevinden (zoals ook in de eerste studie). Interessant genoeg liet deze studie, evenals de tweede studie (over een periode van vier jaar), een positief verband zien tussen een leer-vermijddoeloriëntatie en eudaimonisch welbevinden.

Samenvattend kan uit deze studie geconcludeerd worden dat, ondanks de dreiging van baanverlies, medewerkers die meer gericht waren op het ontwikkelen van zichzelf of het voorkómen van incompetentie een hoger eudaimonisch welbevinden hadden dan hun collega's die minder gericht waren op het ontwikkelen van zichzelf of het voorkómen van

incompetentie. Daarnaast bleek dat medewerkers die niet incompetent willen overkomen op anderen (een hoge prestatie-vermijddoeloriëntatie) een minder hoog eudaimonisch welbevinden hebben.

BESCHOUWING

De resultaten van de hierboven beschreven studies laten zien dat mensen die als doel hebben hun competenties te verbeteren zich niet alleen gelukkiger en tevredener voelen, maar vooral ook dat zij psychologisch en sociaal beter functioneren. Hoewel deze uitkomst op basis van de theorie te verwachten was en direct tot de verbeelding zal spreken, was hier tot nu toe weinig aandacht voor in de arbeids- en organisatiepsychologie. Als het om doeloriëntaties ging was er tot op heden voornamelijk aandacht voor de relatie met werkprestaties (zie Van Yperen et al., 2014). Uit eerder onderzoek blijkt dat het sterk gericht zijn op het laten zien van de eigen competenties (een hoge prestatie-streefdoeloriëntatie), en het gericht zijn op het ontwikkelen van de eigen competenties (hoge leer-streefdoeloriëntatie), beide samengaan met betere werkprestaties.

Voor werkgevers is het niet ongebruikelijk om overmatig gebruik te maken van prestatiedoelen, om zo werkprestaties van hun medewerkers te stimuleren (Ordóñez et al., 2009). Op basis van onderhavige studies valt evenwel te bezien of dit vanuit het oogpunt van welbevinden van de werknemers een verstandige keuze is. In geen van de studies bleek dat een sterke drang van medewerkers om de eigen competenties te laten zien (een hoge prestatie-streefdoeloriëntatie) een gunstig effect had op het eigen welbevinden. Alleen het sterk gericht zijn op het ontwikkelen van de eigen competenties ging duidelijk samen met een hoger welbevinden. Op basis hiervan mogen we concluderen dat alleen leergerichtheid samengaat met een positief welbevinden. Organisaties die in plaats van het stimuleren van prestatiedoelen (en daarmee onderlinge competitie vergrotend) hun medewerkers stimuleren zichzelf te ontwikkelen en van elkaar te leren, zorgen hiermee niet alleen voor betere werkprestaties maar bereiken ook dat hun medewerkers meer floreren en mentaal gezonder zijn.

Met betrekking tot medewerkers die gericht zijn op het voorkómen van incompetentie (een leer-vermijddoeloriëntatie) werden in eerder onderzoek (Huang, 2011) overwegend negatieve effecten gevonden. Uit de besproken studies komt echter een ander beeld naar voren: een hoge leer-vermijddoeloriëntatie bleek positief samen te hangen met het eigen welbevinden ofwel deze oriëntatie hing niet samen met het

welbevinden. Een mogelijke verklaring voor deze bevindingen is dat in latere levensfasen (zoals werkende volwassenen in de studies) het voorkómen van incompetent worden – zorgen dat je competenties niet achteruitgaan – meer passend en bevorderlijk is voor het welbevinden dan in de levensfasen waarin jongeren zich bevinden. Als deze interpretatie klopt, dan onderstreept dit het belang van meer aandacht voor het effect van doeloriëntaties in de verschillende levensfasen waarin medewerkers zich bevinden. Meer inzicht hierin is van belang om beter vorm te kunnen geven aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Met betrekking tot een gerichtheid op het voorkómen van het *tonen* van incompetentie (een prestatie-vermijddoeloriëntatie) bevestigt onderhavig onderzoek dat deze gerichtheid negatief samenhangt met het welbevinden – hoewel in één van onze steekproeven er geen duidelijk verband werd gevonden. Al met al is te concluderen dat een prestatie-vermijddoeloriëntatie minder gunstig is voor iemands welbevinden, ook omdat in twee van onderhavige studies de positieve relatie tussen een leer-streefdoeloriëntatie en eudaimonisch welbevinden versterkt kon worden door een gelijktijdig lage prestatie-vermijddoeloriëntatie.

Verder bleek dat een groei-mindset positief samenhangt met de professionele ontwikkeling van medewerkers (in dit onderzoek medewerkers uit de jeugdhulpverlening). Deze studie onderstreepte daarmee het belang van een groei-mindset voor hulpverleners; het versterken van een groei-mindset blijkt een belangrijk element in de patiënt-hulpverlenerrelatie (Crum & Zuckerman, 2017). Vanuit dit oogpunt gezien is het verontrustend dat een groot deel (35,8%) van de onderzochte jeugdhulpverleners een uitgesproken fixed-mindset bleek te hebben, terwijl recent onderzoek juist laat zien dat mensen wel degelijk kunnen veranderen (bijv. Roberts et al., 2017). Het is immers minder waarschijnlijk dat (jeugd) hulpverleners met een duidelijke fixed-mindset een groei-mindset bij hun cliënten zullen stimuleren. Een fixed-mindset kan de patiënt-hulpverlenerrelatie en de eigen professionele ontwikkeling in de weg zitten.

Dat de organisatie kan helpen om de relatie tussen doeloriëntatie en welbevinden beter te verklaren, werd aangetoond in de studie naar het effect van leermogelijkheden. De positieve samenhang van leergerichtheid met welbevinden werd versterkt door een ondersteunende werkomgeving (ruime leermogelijkheden). De PE-fit-theorie (Kristof-Brown & Guay, 2011) had al uitgebreid aangetoond dat wanneer een werknemer goed past in de werkomgeving dit positieve effecten heeft, zoals meer motivatie, tevredenheid, minder

verzuim en betere werkprestaties. Om te zorgen dat werknemers goed passen in hun werkomgeving is het tevens van belang te bepalen in hoeverre ze leergericht zijn en of de werkomgeving leermogelijkheden biedt. Dat een leergerichte medewerker het beste gedijt in een omgeving met veel leermogelijkheden, heeft ook andere voordelen. Verondersteld dat de technologische en maatschappelijke ontwikkelingen betekenen dat steeds meer banen aan verandering onderhevig zullen zijn, is het des te relevanter te weten welke medewerkers het beste gedijen in deze omgeving. In een snel veranderende omgeving die een beroep doet op het aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden zullen leergerichte medewerkers sterk in het voordeel zijn. Zij zullen zich bovendien ook beter voelen in zo'n omgeving. Uiteraard is het niet waarschijnlijk dat alle aangeboden leermogelijkheden een leergerichte medewerker zullen aanspreken; leermogelijkheden zullen ook moeten aansluiten op iemands individuele leerbehoefte. Toch lijkt een sterke leerdoeloriëntatie onontbeerlijk voor een leven lang leren en een daarmee gepaard hoger welbevinden.

Samenvattend: het was al bekend dat iemands leer-streefdoeloriëntatie bijdraagt aan een hogere motivatie en betere prestaties, maar het welbevinden van medewerkers is er ook bij gebaat dat ze gericht zijn op het ontwikkelen van hun competenties in een omgeving die dit faciliteert. Het is voor werkgevers dus belangrijk oog te hebben voor het soort doelen dat medewerkers zichzelf stellen, maar ook of hun werkomgeving deze leerdoelen ondersteunt.

PRAKTISCHE IMPLICATIES Een aantal praktische implicaties kan worden geformuleerd. Ten eerste: organisaties wordt geadviseerd om een brede blik te hebben op het welbevinden van hun medewerkers. Traditioneel wordt veel belang gehecht aan de tevredenheid met het werk. Hoewel dit een belangrijke indicator is voor het welbevinden, kan deze indicator misleidend zijn. Tevreden medewerkers kunnen ook de medewerkers zijn die zich niet willen ontwikkelen en daar evenmin mogelijkheden voor zien. Een bredere blik op welbevinden – zowel emotioneel (hedonisch) welbevinden als psychologisch en sociaal (eudaimonisch) welbevinden – zorgt er ook voor dat er meer zicht is op de mentale gezondheid van medewerkers. Medewerkers met zowel een hoog hedonisch als eudaimonisch welbevinden hebben namelijk ook een betere mentale gezondheid (Keyes, 2002).

Ten tweede: gericht zijn op ontwikkelen van de eigen competenties hangt duidelijk samen met meer floreren. Dat betekent dat werkgevers het stellen van leerdoelen niet

alleen moeten stimuleren omdat dit tot betere werkprestaties leidt (Latham et al., 2016), maar ook omdat dit het welbevinden van werknemers bevordert. Het stellen van leerdoelen blijkt eveneens effectief te zijn voor mensen zonder werk; het trainen in het stellen van leerdoelen bij werkzoekenden vergrootte hun motivatie, zelfregulatie en de kans op het vinden van werk (Noordzij et al., 2013).

Ten derde: het is zinvol werkomgevingen met een duidelijk leerklimaat te creëren waar voldoende mogelijkheden zijn voor werknemers om zich te ontwikkelen, permanente ontwikkeling te stimuleren en vooral inspanningen te belonen en collega's elkaars ontwikkeling te laten stimuleren (Dragoni, 2005). Bovendien is het voor een gunstig leerklimaat belangrijk dat werkgevers zelf leergericht gedrag vertonen (zoals uitgedaagd worden, leren van eigen fouten en leren van werknemers), in plaats van vooral te verkondigen dat de organisatie een lerende organisatie is (Argyris, 1991).

Ten vierde: leergerichte medewerkers zijn kwetsbaar als er onvoldoende leermogelijkheden zijn. In dat geval komt hun welbevinden in het gedrang of vertrekken ze. Voor deze groep medewerkers is het dus des te belangrijker om te zorgen dat er voldoende leermogelijkheden zijn.

Ten vijfde: het stimuleren van een groei-mindset bij hulpverleners blijkt nodig voor het welbevinden van henzelf en hun cliënten. Dit pleit ervoor dat hulpverleners het stellen van leerdoelen bij hun cliënten stimuleren, in plaats van meer prestatiegerichte doelen, zoals SMART¹-doelen.

Op basis van de beschreven onderzoeken (Van Dam, 2000) kunnen we aan de beschrijving van een gelukkig persoon van Diener et al. (1999) toevoegen dat een gelukkig persoon sterk leergericht is én voldoende mogelijkheden heeft om te leren. Bovenal floreren deze personen.

OVER DE AUTEUR

Arjan van Dam heeft als psycholoog zijn eigen training- en adviesbureau Fidare in Hilversum. Dit artikel is geschreven naar aanleiding van zijn proefschrift Striving and Thriving: the relationship between goal orientation and well-being at work, dat hij op 11 september 2020 aan de Erasmus Universiteit Rotterdam verdedigde. Hij dankt zijn promotor prof. dr. Marise Born en copromotor, dr. Gera Noordzij, voor hun steun en kritiek die zijn proefschrift meer dan goed hebben gedaan. Dat geldt ook voor het schrijven van deze bijdrage. E-mail: arjanvandam@fidare.nl.

1 Smart staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Literatuur

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109.
- Baranik, L.E., Stanley, L.J., Bynum, B.H. & Lance, C.E. (2010). Examining the construct validity of mastery-avoidance achievement goals: A meta-analysis. *Human Performance*, 23, 265-282. <https://doi.org/10.1080/08959285.2010.488463>
- Burgoyne, A.P., Hambrick, D.Z. & Macnamara, B.N. (2020). How firm are the foundations of mind-set theory? The claims appear stronger than the evidence. *Psychological Science*, 31(3), 1-10. <https://doi.org/10.1177/0956797619897588>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2019). *De jaren tien in cijfers*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/53/de-jaren-tien-in-cijfers>
- Crum, A. & Zuckerman, B. (2017). Changing mindsets to enhance treatment effectiveness. *Jama*, 317(20), 2063-2064. <https://doi.org/10.1001/jama.2017.4545>
- Curran, P.J., Obeidat, K. & Losardo, D. (2010). Twelve frequently asked questions about growth curve modeling. *Journal of Cognition and Development*, 11(2), 121-136. doi:10.1080/15248371003699969.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. & Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C.,... & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97, 143-156. doi:10.1007/s11205-009-9493-y
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: the role of leadership and multi-level climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1084-1095. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1084>
- Dweck, C.S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.41.10.1040>
- Dweck, C.S., Chiu, C.Y. & Hong, Y.Y. (1995). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A word from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6(4), 267-285. doi:10.1207/s15327965pli0604_1
- Dweck, C.S. & Leggett, E.L. (1988). A social cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 9, 256-273. <https://doi.org/10.1037//0033-295X.95.2.256>
- Elliot, A.J. & McGregor, H.A. (2001). A 2 x 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501-519. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.3.501>
- Emmons, R.A. (2003). Personal goals, life meaning, and virtue. In C.L.M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Wellsprings of a positive life. Flourishing: positive psychology and the life well-lived* (pp. 105-128). Washington, DC: American Psychological Association.
- Geurts, S.A. (2014). Recovery from work during off-job time. In G.F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 193-208). Dordrecht: Springer.
- Handaja, Y., & De Witte, H. (2007). Kwantitatieve en kwalitatieve baanonzekerheid: Samenhangen met arbeidstevredenheid en psychisch welzijn. *Gedrag en Organisatie*, 20, 137-159.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 179-195. doi:10.1080/135943299398311
- Huang, C. (2011). Achievement goals and achievement emotions: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 23(3), 359-388. <https://doi.org/10.1007/s10648-011-9155-x>
- Kristof-Brown, A. & Guay, R.P. (2011) Person-environment fit. In Z. Sheldon (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 3-50). Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-000>
- Latham, G., Seijts, G. & Slocum, J. (2016). The goal setting and goal orientation labyrinth. *Organizational Dynamics*, 45(4), 271-277. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.10.001>
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1, 141-169. <https://doi.org/10.1002/per.2410010304>
- Noordzij, G., Van Hooft, E.A., van Mierlo, H., van Dam, A. & Born, M.P. (2013). The effects of a learning-goal orientation training on self-regulation: A field experiment among unemployed job seekers. *Personnel Psychology*, 66(3), 723-755. <https://doi.org/10.1111/peps.12011>
- Ordóñez, L.D., Schweitzer, M.E., Galinsky, A.D. & Bazerman, M.H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6-16.
- Roberts, B.W., Luo, J., Briley, D.A., Chow, P.I., Su, R. & Hill, P.L. (2017). A systematic review of personality trait change through intervention. *Psychological Bulletin*, 143(2) 117-141. doi:10.1037/bul0000088
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C.D. (2018). Well-being with soul: Science in pursuit of human potential. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 242-248. <https://doi.org/10.1177/1745691617699836>
- Senko, C. & Freund, A.M. (2015). Are mastery-avoidance achievement goals always detrimental? An adult development perspective. *Motivation and Emotion*, 39(4), 477-488. <https://doi.org/10.1007/s11031-015-9474-1>
- Vandewalle, D., Nerstad, C.G. & Dysvik, A. (2019). Goal orientation: A review of the miles traveled and the miles to go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 115-144. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062547>
- Van Dam, A.J. (2020, 11 September). Striving and Thriving: the relationship between achievement goal orientation and well-being at work. Academisch proefschrift, Erasmus Universiteit. Rotterdam. Verkrijgbaar via <http://hdl.handle.net/1765/129547>
- Van Veldhoven, M. J. P. M., Meijman, T. F., Broersen, J. P. J., & Fortuin, R. J. (2002). *Handleiding VBBA* Amsterdam, Nederland: SKB Vragenlijst Services.
- Van Yperen, N.W., Blaga, M. & Postmes, T. (2014). A meta-analysis of self-reported achievement goals and nonself-report performance across three achievement domains (work, sports, and education). *PLoS One*, 9(4), e93594. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0093594>