
Interesses als drijvende krachten achter ontwikkeling

Competentieontwikkeling is belangrijk voor individuen en organisaties. Dit artikel schetst de voordelen van interessegericht ontwikkelen; het je structureel verdiepen en bekwamen in dat wat je interesseert, zowel op de korte als de lange termijn.

Coert Visser

Een belangrijke drijfveer van mensen is wat psychologen *competentiemotivatie* noemen (Elliott & Dweck, 2005). Competentiemotivatie is de menselijke geneigdheid om zich in te zetten om de eigen competentie op peil te houden en verder te ontwikkelen. Deze drijfveer blijkt aanwezig te zijn bij mensen uit alle culturen en van alle leeftijden. De mate waarin mensen zich competent voelen draagt bij aan hun welbevinden en functioneren. Competent zijn en competent worden gaat niet vanzelf; het vergt een investering. Voor iedereen die competent wil worden, is de vraag dan ook belangrijk hoe je die investering het beste kunt plegen.

Een eerste strategie is om *vraaggericht* te werk te gaan. Hierbij probeer je in te schatten aan welk type competenties er nu en in de toekomst behoefte zal zijn. Vervolgens probeer je deze competenties te ontwikkelen. De ratio achter deze manier van werken is: als je doet waar vraag naar is, vergroot je de kans dat je, ook in de toekomst, je brood kunt verdienen met wat je geleerd hebt.

Een tweede strategie is om *sterktegericht* te werk te gaan. Hierbij beoordeel je waar je sterke punten liggen en werk je primair aan het verder uitbouwen van deze sterke punten. De ratio achter deze manier van werken is: als je verder bouwt aan waar je nu al sterk in bent, is de kans groter dat je sneller zult leren en dat je veel expertise zult opbouwen. Zo vergroot je de kans dat er in de toekomst werk voor je zal zijn.

Hoewel deze twee strategieën redelijk zijn en tot succes leiden, kunnen ze in de praktijk problemen opleveren. Bij een vraaggerichte ontwikkelstrategie kan er bijvoorbeeld een motivatieprobleem ontstaan. Waar vraag naar is, hoeft niet interessant voor je te zijn. Hoe houd je het in dat geval vol om je erin te blijven verdiepen? Een sterktegerichte ontwikkelstrategie kan als nadeel hebben dat je je eigen ontwikkeling nogal sterk inperkt. Wat je namelijk als sterktes ervaart is noodzakelijkerwijs gebaseerd op waar je al ervaring in hebt. Door jezelf toe te staan nieuwe ervaringen op te doen, ongeacht of ze je snel goed afgaan, kun je door inzet en volharding nieuwe competenties ontwikkelen.

Zowel vraaggericht ontwikkelen als sterktegericht ontwikkelen zijn dus niet onlogisch, maar hebben het nadeel dat ze nodeloos inperkend zijn. Dit artikel pleit voor een andere strategie. Deze derde strategie is *interessegericht* ontwikkelen. Hierbij stel je jezelf bewust de vraag wat je interesseert in een bepaald vakgebied of takenpakket en richt je daar je aandacht op. Interessegericht ontwikkelen kan overlappen met vraaggericht of sterktegericht werken, maar heeft een ander startpunt. Ook heeft het andere en grotere voordelen, zowel op de korte als op de lange termijn. Voordat we die noemen, staan we stil bij wat interesses zijn.

Wat zijn interesses?

Het woord interesse betekent belangstelling of belang. Geïnteresseerd zijn in iets betekent dus dat je ergens belangstelling voor hebt of er een zeker belang aan

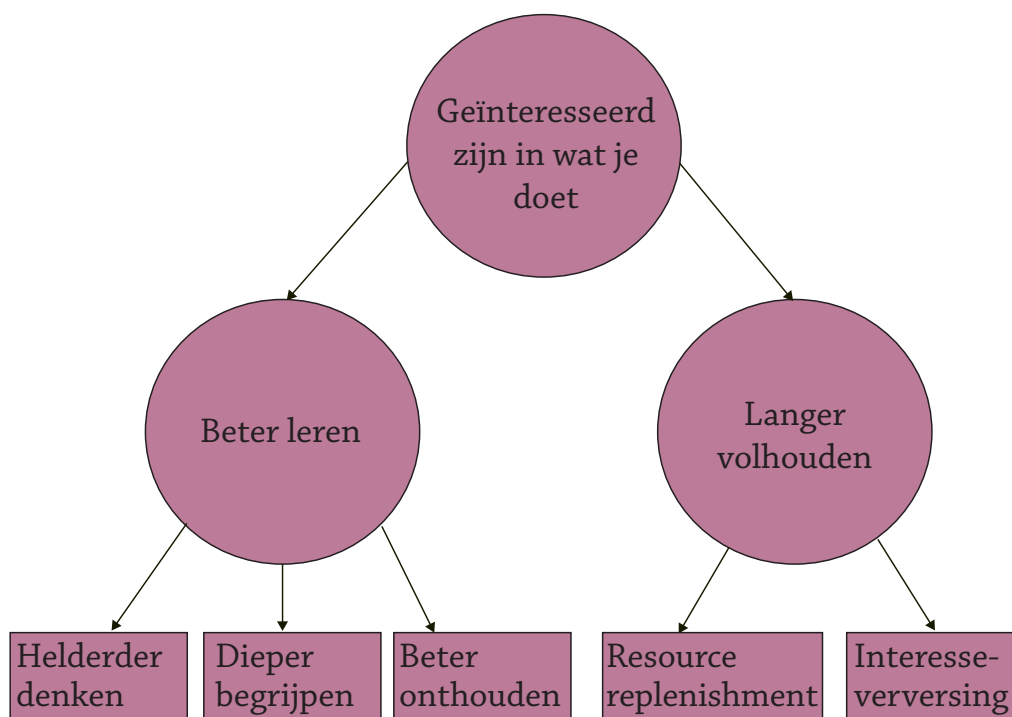
toekent. De motivatie om dingen interessant te vinden, kan zowel van binnenuit komen als vanuit de omgeving. Ieder mens is intrinsiek gemotiveerd om de interactie met zijn of haar omgeving aan te gaan en om dingen te leren en te onderzoeken. Wanneer we dingen doen, puur en alleen omdat we ze interessant en aangenaam vinden, zijn we intrinsiek gemotiveerd (Deci & Ryan, 2012). Tegelijkertijd is het zo dat interesses getriggerd worden door dingen in onze omgeving. Deze triggers kunnen spontane gebeurtenissen zijn, zoals het lezen van een artikel of het horen van een lied. Maar ze kunnen ook min of meer bewust worden gecreëerd door andere mensen, zoals ouders, docenten en leidinggevend. In dat laatste geval spreken we van extrinsieke motivatie. Het is bij veel mensen bekend dat bepaalde externe controlemechanismen - zoals dwang, controle, beloning, straf, autoritaire taal en dergelijke - een slechte uitwerking hebben. Ze kunnen zowel de intrinsieke motivatie van mensen ondermijnen als het internaliseren van externe waarden, normen en regels. Maar het is niet zo dat externe sturing als zodanig negatief moet worden gezien. Deze externe triggers en sturing (verwachtingen, normen, waarden en dergelijke) kunnen namelijk onder bepaalde omstandigheden geheel geïnternaliseerd worden door het individu. Dit proces van internalisatie verloopt vooral goed wanneer de autonomiebehoefte van het individu steeds gerespecteerd wordt, wanneer de redenen voor bepaalde regels en verwachtingen duidelijk worden uitgelegd en wanneer de regels en verwachtingen zelf aansluiten op de menselijke behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid. Onder dit soort omstandigheden ervaren mensen externe sturing als legitiem en waardevol en zullen zij zich doorgaans vrijwillig in overeenstemming ermee gedragen. Wat ons interesseert, is dus niet alleen een

kwestie van intrinsieke motivatie, maar ook van geïnternaliseerde en geïntegreerde extrinsieke motivatie.

Als mensen hebben we allemaal verschillende achtergronden, bevinden we ons in verschillende situaties en maken we verschillende gebeurtenissen mee. Het is dus niet verwonderlijk dat we ook verschillende dingen interessant vinden. Maar op abstracter niveau kunnen we wel iets algemeen zeggen over welke ideeën, gebeurtenissen en dingen mensen interesseren. Om interessant te zijn, moet iets voldoen aan drie kenmerken: nieuwheid, complexiteit en begrijpelijkheid (Silvia, 2008). Wanneer iets niet nieuw is, ervaren we het als bekend of saai en worden we niet getriggerd om onze aandacht eraan te geven. Wanneer iets weinig complex is, voelen we ons er niet door uitgedaagd. En als we iets ervaren als onbegrijpelijk, is de drempel te hoog om er moeite voor te gaan doen. Wanneer gebeurtenissen, ideeën of objecten nieuw, complex en begrijpelijk zijn, dan bieden ze de mogelijkheid om onze capaciteiten te ontwikkelen. Het is zoals Carol Dweck, auteur van de bestseller *Mindset, de weg naar een succesvol leven* (Dweck, 2011) zegt: 'Wij hebben allemaal interesses die kunnen uitgroeien tot bekwaamheden.' Dat heeft te maken met een aantal psychologische mechanismen die optreden wanneer we bezig zijn met iets wat ons interesseert.

Voordelen van interessegericht ontwikkelen

Als we ons verdiepen in iets wat ons interesseert, waar we dus belangstelling voor hebben of een belang aan toekennen, bevinden we ons in een psychologische toestand van aandachtige betrokkenheid en ervaren we positieve emoties. Onder dit soort omstandigheden blijken we helderder te denken, dingen diepgaander te



begrijpen en dingen gemakkelijker te kunnen onthouden (Murphy Paul, 2013) waardoor we efficiënter en beter leren. Verder blijkt dat een inspanning gemakkelijker vol te houden is wanneer datgene waar we mee bezig zijn ons interesseert. Dit komt doordat de positieve emoties die we ervaren, terwijl we met interessante dingen bezig zijn, ertoe leiden dat onze energie en persoonlijke hulpbronnen weer worden aangevuld. Bij persoonlijke hulpbronnen is te denken aan een verscheidenheid aan houdingen en krachten, zoals optimisme, weerbaarheid, geloof in eigen kunnen, flexibiliteit, pro-activiteit en dergelijke. Terwijl we ons dus intensief inspannen, tanken we als het ware tegelijk weer energie bij. In de Engelse literatuur wordt dit proces *resource replenishment* genoemd (Thoman, Smith & Silvia, 2011). Omdat het opbouwen van expertise vaak veel volharding vergt, is dit principe een belangrijk voordeel van interessegericht ontwikkelen. Daarnaast is er nog een belangrijk voordeel van interessegericht ontwikkelen. Uit onderzoek blijkt dat

Terwijl we ons intensief inspannen, tanken we als het ware energie bij

wanneer we onze interesses volgen, er een mechanisme in werking treedt waardoor onze interesses automatisch worden aangewakkerd of ververst (Silvia, 2008). Dit proces verloopt als volgt. Wanneer we een onderwerp interessant vinden en we ons erin verdiepen komen we nieuwe informatie tegen. Een deel van deze nieuwe informatie past goed bij wat we al van het onderwerp weten. Maar een ander deel van deze informatie staat in zekere mate op gespannen voet met wat we al wisten of dachten te weten. Deze nieuwe informatie schept dus een zeker conflict dat we willen oplossen of een informatiekloof die we willen overbruggen. Wanneer we interessegericht ontwikkelen wordt onze interesse dus vanzelf aangevuld. We zouden dit interesseverversing kunnen noemen.

Een dergelijke focus op interesse heeft zowel voordelen op de korte termijn als op de lange termijn. Op de korte termijn is het voordeel dat mensen meer bevlogen werken. Uit de literatuur over bevlogenheid blijkt dat bevlogenheid van medewerkers met allerlei voordelen gepaard gaat. Bevlogen medewerkers zijn bijvoorbeeld creatiever en tevredener over hun werk en functioneren beter (Bakker & Daniels, 2012). Onderzoek van Amabile & Kramer (2011) heeft duidelijk gemaakt dat progressie boeken in betekenisvol werk een van de meest motiverende dingen is. Wat volgens Amabile & Kramer belangrijk is, is of je het gevoel hebt dat je werk bijdraagt aan dat wat waardevol en belangrijk is voor je. Hun woord 'betekenisvol' lijkt vrijwel synoniem te zijn aan ons woord 'interessant', dat belangstelling of belang betekent.

Op de lange termijn zijn de voordelen van interessegericht ontwikkelen wellicht nog groter. Veel onderzoek heeft aangetoond dat het bereiken van grote deskundigheid op allerlei terreinen normaal gesproken vele jaren vergt (Ericsson, 1996; Ericsson e.a. 2006). De belangrijkste sleutel om ergens zeer goed in te worden, is om er jarenlang bewust en intensief mee bezig te zijn. Hoe je dit volhoudt, is dus de hamvraag. De hierboven genoemde voordelen (beter leren, resource replenishment en interesseverversing) maken het veel gemakkelijker om competentieontwikkeling vol te houden. Terwijl investeren in iets wat je minder interesseert niet alleen veel moeilijker vol te houden is; je kunt je ook afvragen in hoeverre het de moeite waard is om het vol te houden. Om met David Maister (1997) te spreken: 'Succes is een gevolg van doen waar je van geniet. Als je er niet van geniet, hoe kan het dan succes heten?'

Het cultiveren van interesses

Het cultiveren van je eigen interesses is niet al te moeilijk. Dit kun je doen door jezelf vragen te stellen als: Wat interesseert mij in dit onderwerp? Wat vraag ik mij hierover af? Hoe zou dat precies werken? Wat zou hier verder over bekend zijn? Welke dingen zijn er over dit onderwerp nog niet bekend? Wat zijn de nieuwste ontdekkingen over dit onderwerp? Door dit soort vragen te bedenken, wek je bij jezelf een informatiebehoefte op die ertoe leidt dat je met meer interesse aan de slag gaat. Ook terwijl je bezig bent en nadat je iets gedaan hebt, kun je je interesse cultiveren door vragen te stellen als: Wat vond ik hier vooral interessant aan? Wat maakte dit interessant? Welke nieuwe vragen roept dit bij mij op?

Ouders, docenten of managers die geloven in de kracht van interessegericht ontwikkelen zijn natuurlijk ook

Een erg overtuigende toon werkt vaak niet goed

geïnteresseerd in de vraag of we interesses in *anderen* kunnen aanwakkeren en cultiveren. Het antwoord op die vraag is dat dat inderdaad kan, mits het op een subtiele manier wordt gedaan. Drie aanpakken waarvan mensen soms hopen dat ze interesses bij anderen kunnen aanwakkeren blijken averechts te werken.

Ten eerste is het zo dat het speciaal belonen van mensen voor het doen van een activiteit de interesse voor die activiteit niet versterkt, maar ondermijnt. Dit effect, dat het *discounting principle* (het afzwakkingsprincipe) wordt genoemd, is in veel experimenten aangetoond (zie onder andere Kohn, 1993). Ten tweede blijkt uit onderzoek dat het onderstrepen van het toekomstige nut van de activiteit de geïnteresseerdheid in de activiteit meestal niet versterkt, maar ondermijnt (Durik & Harackiewicz, 2007). Ten derde werkt een erg overtuigende toon vaak niet goed ('Echt,

dat is een superinteressant onderwerp!'). Wanneer we het gevoel hebben dat iemand ons nadrukkelijk van iets probeert te overtuigen, treedt vaak het zogenaamde *reactance effect* op (Brehm & Brehm, 1981). Dit wil zeggen dat we onze eigen autonomie proberen te beschermen door ons te verzetten tegen de boodschap waar men ons van wil overtuigen.

Om interesses in anderen aan te wakkeren, is dus een subtielere aanpak nodig. Er zijn drie strategieën die wel werken:

1. Stel vragen: In plaats van dingen uit te leggen en allerlei antwoorden te geven, werkt het goed om vragen te stellen die de aandacht vestigen op de lacunes in iemands kennis. Deze informatiekloven wekken vaak de nieuwsgierigheid en interesse op van de ander.
2. Demonstreer: toon je eigen interesse voor een onderwerp bijvoorbeeld door ongedwongen gesprekken of door praktische demonstraties.
3. Bied steun: ondersteun het gevoel van competentie van de ander, bied hulp, aanmoediging, geef procesgerichte feedback, et cetera.

Focus op interesses: ook in het belang van organisaties

Dat organisaties belang kunnen hebben bij medewerkers die hun interesses volgen lijkt logisch, als je bedenkt dat geïnteresseerde medewerkers effectiever leren en hun leerinspanningen langer zullen volhouden. Toch kan er ook sceptisch gereageerd worden op de gedachte dat interessegericht ontwikkelen nuttig is. Een voor de hand liggende vraag die men zich bijvoorbeeld kan stellen, is: bestaat bij deze interessegerichte aanpak niet het gevaar dat medewerkers alleen nog maar leuke dingen willen doen en hun neus ophalen voor dingen die niet leuk zijn, maar die wel degelijk

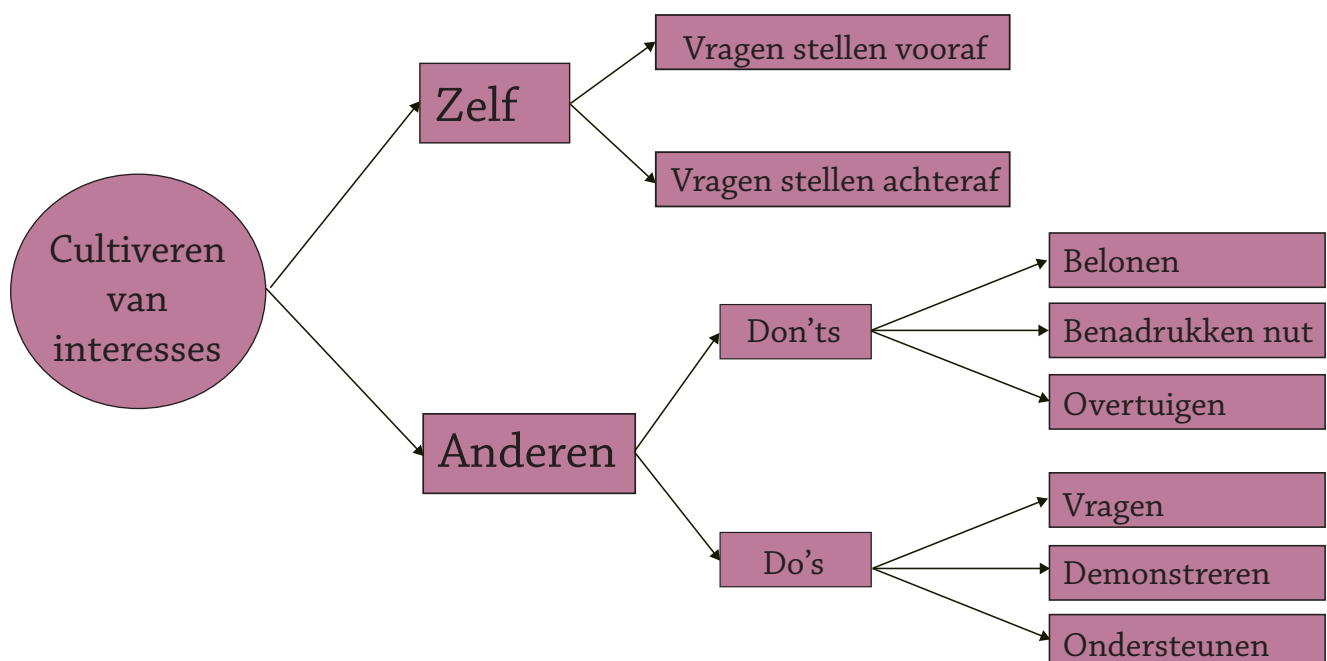
tot hun takenpakket horen? Het antwoord op deze vraag is 'nee'. Om te beginnen betekent interessegericht ontwikkelen niet dat de verwachting gewekt kan worden dat je als medewerker nooit meer minder interessante taken hoeft uit te voeren. Bij ieder takenpakket horen interessante en minder interessante taken, zoals bijvoorbeeld routinematige taken en administratieve taken. Maar de interessegerichte aanpak kan op twee manieren nuttig zijn.

In de eerste plaats kun je de taken die je aanvankelijk wat minder interessant leken vaak interessanter maken door jezelf dingen af te vragen als: hoe zou ik deze taak wat interessanter kunnen maken? Welke aspecten van deze taak vind ik wel enigszins interessant? En: hoe kan ik de taak uitvoeren op een manier die ik interessant vind?

In de tweede plaats kun je kijken naar welke aspecten en onderdelen van je functie je het meest interessant vindt. Door hiernaar te kijken, kun je ontdekken in welke richting je je verder zou willen ontwikkelen. Door dit te doen, geef je vorm aan het takenpakket dat je in de toekomst zult hebben.

Een tweede vraag, die ook voor de hand ligt, is: als je als organisatie mensen ondersteunt in het volgen van hun interesses, bestaat dan niet het gevaar dat mensen alleen nog maar dingen zullen kiezen die in hun eigen belang zijn en waar de organisatie weinig of niets aan heeft? Ook op deze vraag is het antwoord 'nee', om twee redenen.

De eerste reden is dat de meeste mensen graag iets willen doen dat waardevol is voor hun organisatie. Onderzoek in de neurowetenschap laat overtuigend zien dat we van nature een sterke motivatie hebben om samen te werken en andere mensen te helpen (zie



onder andere Lieberman, 2013). Daarnaast hebben de meeste mensen in hun leven geleerd om zich aan te passen en rekening te houden met de normen, waarden en belangen van onze omgeving (Ryan & Deci, 2011). In de meeste gevallen zullen mensen dus niet geneigd zijn om egoïstische keuzes te maken in hoe zij zich verder willen ontwikkelen. Lieberman stelt op basis van zijn onderzoek: 'Voor de meeste mensen in de meeste beroepen komt het doen van iets betekenisvol neer op het helpen van andere mensen.' De tweede reden waarom mensen organisatiedoelen

'Zou je eens willen nadenken over welke bijdrage jij aan dit project zou willen leveren?'

niet in de wind zullen slaan bij het volgen van hun interesses is dat organisaties randvoorwaarden kunnen stellen en kunnen sturen op doelen. Ze kunnen dus keuzevrijheid bieden zonder dat deze onbegrensd hoeft te zijn. Een goed voorbeeld van deze manier van werken is progressiegericht sturen (Visser, 2013). Bij progressiegericht sturen wordt via vragen gestuurd op een prestatieverwachting, terwijl tegelijk een zekere mate van autonomie wordt geboden aan de medewerker. Een voorbeeld van zo'n vraag is: 'Zou je eens willen nadenken over welke bijdrage jij aan dit project zou willen leveren?' Een dergelijke vraag geeft autonomie en stuurt tegelijkertijd.

Conclusie

Effectieve leidinggevenden bereiken met hun medewerkers niet alleen goede resultaten voor de organisatie, maar dragen ook bij aan een positieve werkbeleving en een goede ontwikkeling van medewerkers. Het bevorderen van interessegericht ontwikkelen is bij uitstek een manier van werken die invulling geeft aan dit doel. ●

Literatuur

- Amabile, T.M. & S.J. Kramer (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Bakker, A.B. & K. Daniels (Eds.) (2012). *A day in the life of a happy worker*. Hove Sussex: Psychology Press.
- Brehm, S.S. & J.W. Brehm (1981). *Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control*. Academic Press.
- Deci, E.L. & R.M. Ryan (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. In: R.M. Ryan (Ed.), *Oxford handbook of human motivation* (pp. 85-107). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Durik, A.M. & J.M. Harackiewicz (2007). Different strokes for different folks: How individual interest moderates the

effects of situational factors on task interest. *Journal of Educational Psychology*, Vol 99(3), Aug 2007, 597-610. doi: 10.1037/0022-0663.99.3.597

- Dweck, C.S. (2011). *Mindset, de weg naar een succesvol leven*. Amsterdam: SWP.
- Elliot, A. & C.S. Dweck (Eds.) (2005). *The handbook of competence and motivation*. New York: Guilford Press.
- Ericsson, K.A. (1996). The acquisition of expert performance: An introduction to some of the issues. In: K.A. Ericsson (Ed.), *The road to excellence: The acquisition of expert performance in the arts and sciences, sports, and games* (pp. 1-50). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ericsson, K.A., N. Charness, P. Feltovich & R.R. Hoffman (Eds.). (2006). *Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kohn, A. (1993). *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise and other bribes*. New York: Houghton Mifflin.
- Lieberman, M.D. (2013). *Social: Why our brains are wired to connect*. New York, NY: Crown.
- Maister, D. (1997). *Een echte professional*. Academic Service.
- Murphy Paul, A. (2013). *The power of interest*. Geraadpleegd op 15 november 2013 via <http://anniemurphypaul.com/2013/11/the-power-of-interest/>
- Ryan, R.M. & E.L. Deci (2011). A self-determination theory perspective on social, institutional, cultural, and economic supports for autonomy and their importance for well-being. In: V.I. Chirkov, R.M. Ryan & K.M. Sheldon (Eds.), *Human autonomy in cross-cultural context: Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being* (pp. 45-64). Dordrecht: Springer.
- Silvia, P.J. (2008). Interest—The Curious Emotion. *Current Directions in Psychological Science*, vol. 17 no.1 57-60.
- Thoman, D.B., J.L. Smith & P.J. Silvia (2011). The resource replenishment function of interest. *Social Psychological and Personality Science*, vol. 2 no. 6592-599.

Meer lezen?

Coert Visser (2013). *Progressiegericht werken: oplossingsgericht vooruit*. Uitgever: JustInTime books.



Drs. Coert Visser MMC is psycholoog, trainer, coach en onderzoeker. Hij is medeoprichter van NOAM (www.noam.nu) en schrijver van het boek *Progressiegericht werken: oplossingsgericht vooruit*. E-mail: coertfvisser50@gmail.com