

Trefwoorden

Goalsetting
Levensdoelen
Motivatie
Prestaties

Auteurs

Emma Op den Kamp
Ad Scheepers
Michaéla Schippers



I WILL-statements, RSM

Hoe ‘doelen stellen’ je leven en je prestaties verbetert

Studenten van Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM), de internationale business school van de Erasmus Universiteit Rotterdam, schrijven aan het begin van hun studie uitgebreid over hun leven, hun dromen en de toekomst. Gebaseerd op deze ideeën, formuleren zij concrete (levens)doelen. Deze *goalsetting*-methode blijkt zeer effectief in het verhogen van de academische prestaties. Dat een ogenschijnlijk simpele interventie zulke positieve effecten heeft op prestaties, biedt vele mogelijkheden – ook voor het bedrijfsleven.

Johan is een student die niet goed weet wat hij wil. Hij heeft weliswaar een studie gekozen, maar weet eigenlijk nog steeds niet of dit wel de juiste richting voor hem is. Zijn sport, basketbal, vindt hij heel belangrijk. Hij speelt dan ook in de eredivisie. Na een ernstige blessure kan hij deze sport echter niet meer beoefenen. Zonder sport, die structuur gaf aan zijn leven, voelt hij zich ongelukkig en enigszins verloren. Hij begint veel uit te gaan en te drinken. Zijn studie lijdt hieronder. Nadat hij bij één van zijn vakken een *online goalsetting* oefening heeft gedaan, verandert dit. Hij wordt weer de vrolijke student van vroeger en naast zijn studie (waar hij zich nu volledig op richt) heeft hij ervoor gekozen om gitaar te leren spelen.

Klinkt als een sprookje? Persoonlijke doelen stellen voor de (nabije) toekomst (*goalsetting*) is één van de meest effectieve interventies om prestaties te verhogen. De motiverende en prestatieverhogende effecten van doelen stellen worden al sinds de jaren zestig onderzocht door de psycholoog Edwin Locke. Het formuleren van duidelijke en uitdagende doelen beïnvloedt prestaties doordat aandacht en daardoor inspanning gericht wordt op relevante informatie en activiteiten. Duidelijke doelen verhogen energie, motivatie en doorzettingsvermogen, en doelen zorgen ervoor dat mensen relevante kennis en strategieën gebruiken om het doel te halen.

(Levens)doelen stellen

Doelen stellen als interventie heeft dus positieve effecten op prestatie – mits juist toegepast. Mensen besteden over het algemeen niet veel tijd aan het gestructureerd nadenken over zichzelf en hun levensdoelen. Daarnaast stellen veel mensen doelen op een inefficiënte manier die meestal geen of zelfs negatieve effecten heeft op prestaties. Recent zijn veelbelovende resultaten geboekt door onderzoekers van de Universiteit van Toronto die een *online goalsetting interventie* ontwikkelden waardoor de academische prestaties van studenten aanzienlijk verbeterden (Morisano, Hirsh, Peterson, Pihl, & Shore, 2010). Deze interventie is speciaal ontwikkeld om studenten, maar ook de beroepsbevolking, gestructureerd te laten nadenken over doelen in hun leven, studie en werk. Wat deze interventie zo bijzonder effectief maakt is het feit dat *goalsetting* gecombineerd wordt met schrijven over het leven en de toekomst. In de interventie denken mensen gestructureerd na over waar men staat in het leven en – nog belangrijker – waar men naartoe wil. De doelen die zij vervolgens voor zichzelf stellen zijn persoonlijk relevant en goed onderbouwd.

De gedachten achter deze interventie sluiten aan bij de verschuiving in het bedrijfsleven naar flexibeler werken. Deze meer zelfstandige vorm van werken vraagt om steeds meer zelfsturing en intrinsieke motivatie. Om jezelf zelfstandig te kunnen reguleren naar bepaalde deadlines, targets and andere einddoelen, is het erg belangrijk om te weten wie je bent, wat je wilt voor de toekomst, en hoe je werk hierbij

Dossier: Gedrag en prestatie

Wat is het belang van dromen? De wetenschappelijke resultaten bij RSM zijn indrukwekkend. We leggen in nieuwe organisatievormen steeds meer autonomie en verantwoordelijkheid bij het individu. Het individu moet dan zelf wel weten wat hij wil en wat hij belangrijk vindt in zijn leven, dat is niet altijd makkelijk.

Dossierhouder: Guus Balkema (Guus.Balkema@CSR-Academy.com)

aansluit. Wanneer deze levensplannen en wensen bedachtzaam zijn beschreven, zijn de concrete doelen die hieruit voortkomen erg effectief in het aanzetten tot relevant gedrag en het daadwerkelijk verhogen van prestaties.

Studiesucces

De ontwikkeling van de *goalsetting* interventie begon als reactie op het probleem van onderprestaties en hoge uitval van studenten. Het aantal studenten dat niet naar potentie presteert of zelfs nooit afstudeert is groot en dit leidt tot een verlies aan academische potentie voor de samenleving. Ook de universiteiten lijden onder de uitval van studenten, aangezien zij alleen geld verdienen als een student daadwerkelijk afstudeert. De tijd en middelen die in een student worden gestoken voordat een student uitvalt, is in die zin dus verspilde moeite. Ook het geld van de overheid waarmee opleidingen worden gesubsidieerd, wordt soms inefficiënt besteed, doordat veel studenten bijvoorbeeld vaker wisselen van studie of helemaal geen opleiding afronden.

Rotterdam School of Management

Bij Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM), is de *online goalsetting* interventie geïmplementeerd in het eerste jaar van de bachelor. Studenten doorlopen sinds 2011 in de eerste paar weken van het studiejaar verplicht het *goalsetting* programma. De resultaten van ons onderzoek naar de effecten van deze interventie zijn nog niet gepubliceerd, maar ons onderzoek laat veelbelovende resultaten zien. Het cohort studenten dat deze interventie

In minder dan 50 woorden

- Doelen stellen is een bijzonder effectieve interventie op het gebied van presteren.
- De *online goalsetting* interventie die RSM heeft geïmplementeerd, boekt veelbelovende resultaten.
- De interventie leidt tot groter studiesucces, minder uitval, en reduceert onzekerheid en stress bij studenten.
- De interventie is bovendien eenvoudig en goedkoop.

heeft doorlopen, haalde gemiddeld hogere cijfers en het aantal studiepunten was 17% hoger dan de jaren ervoor. Na invoering van de goalsetting interventie daalde de uitval van studenten met 31%. Bij het onderzoeken van deze effecten is rekening gehouden met de mogelijke invloed van o.a. motivatie en persoonlijkheidsfactoren zoals consciëntieusheid. Goalsetting bleek onafhankelijk van deze factoren een effect te hebben. Wat met name opviel is dat studenten na deze goalsetting interventie meer naar reguliere tentamens gaan, en daardoor meer studiepunten halen. Hieruit kunnen we concluderen dat de interventie aanzet tot relevant gedrag (regulier tentamenbezoek), wat leidt tot hoger studiesucces. Dit sluit aan bij de literatuur over goalsetting die stelt dat doelen leiden tot gedragsverandering: het kiezen van relevante strategieën om het doel te behalen. Deze gedragsverandering is vervolgens mede bepalend voor de positieve effecten van goalsetting (Locke, 2013).

Nadenken over levensdoelen

Doelen stellen kan dus leiden tot hogere prestaties, omdat de motivatie wordt verhoogd en de aandacht op relevante informatie wordt gericht. Toch blijkt uit onderzoek dat het simpelweg opsommen van doelen niet voldoende is. Mensen stellen al snel teveel doelen, die bovendien vaak met elkaar conflicteren. Door weinig na te denken over je

zij kunnen verwachten van hun opleiding, en wat het nut is van het volgen van deze opleiding. Met name als ze geen duidelijk doel voor ogen hebben, en daarnaast veel kansen op afleiding hebben (sport, verenigingsleven), kan een student studievertraging oplopen. Nadenken over de vraag welke doelen de student voor ogen heeft en tijd gericht besteden, zijn dan zinvolle exercities. Vaak zijn studenten echter al zo bezig met wennen aan de nieuwe omgeving, dat ze daar nauwelijks aan toekomen.

Online Goalsetting Interventie in praktijk

Bij het ontwikkelen van de goalsetting interventie voor RSM, is met deze factoren rekening gehouden. Het eerste deel van deze goalsetting interventie bestaat voornamelijk uit een aantal vragen, die aanzetten tot gestructureerde maar toch vrije gedachten over jezelf en waar je zoal mee bezig bent. In dit onderdeel is het de bedoeling om vrijuit over je familie en vrienden, je gewoontes, je studie en/of carrière en eventuele hobby's te schrijven. Dit wordt vervolgens voortgezet in het omschrijven van een ideale toekomst, waarin je gedachten over al deze onderdelen worden geïntegreerd. Ook omschrijf je een voor jou ongewenste toekomst, die je wilt vermijden. Dit eerste onderdeel vormt de basis.

In het tweede onderdeel worden de ideeën over de toekomst uitgewerkt en in specifieke, uitdagende doelen gego-

Schrijven over jezelf, je levensdoelen en idealen leidt tot een verhoogd gevoel van tevredenheid en geluk.

leven en de doelen die je voor jezelf stelt, ontbreekt er structuur en persoonlijke relevantie in het doelenpatroon. Daarnaast leidt een gebrek aan prioriteiten stellen ertoe dat mensen hun aandacht alsnog niet efficiënt verdelen en uiteindelijk niet veel verder komen.

Dit speelt ook een rol in het (gebrek aan) studiesucces van studenten. De meest voor de hand liggende factoren die bepalen of iemand een opleiding succesvol afrondt, zijn het aantal behaalde studiepunten en de cijfers. Deze factoren worden deels bepaald worden door cognitieve capaciteiten en persoonlijkheidskenmerken. Gebleken is echter dat deze factoren slechts voor een klein deel het (gebrek aan) academisch succes van studenten verklaren.

Veel studenten die beginnen aan een opleiding, komen terecht in een nieuwe omgeving, soms zonder familie en vrienden om zich heen. Tegelijkertijd worden zij geconfronteerd met een overdaad aan onbekende en moeilijke stof en academische competitie met studiegenoten. Studenten lopen vervolgens vaak aan tegen de vraag wat

ten. Deze doelen moeten bedachtzaam geformuleerd en onderbouwd worden. Vervolgens is de opdracht om deze doelen in volgorde van prioriteit te zetten, en een manier te bedenken om toezicht te houden op deze doelen. Hier wordt dus dieper ingegaan op hoe men idealen wil en kan bereiken.

Onderzoek laat zien dat schrijven over jezelf en over je levensdoelen en idealen leidt tot een verhoogd gevoel van tevredenheid en geluk, en ook de fysieke gezondheid verbetert (King, 2001). Dit komt onder andere doordat het bedachtzaam formuleren van doelen stress verlaagt. In nieuwe, nog onbekende of lastige situaties heerst er, onbewust of bewust, een onzekerheid in ons die het lichaam aanzet in constante staat van gereedheid voor actie te functioneren. Op een gestructureerde manier nadenken en schrijven over het heden en de toekomst reduceert deze onzekerheid, waardoor stress en spanning afnemen. Onder andere het feit dat in de goalsetting interventie veel aandacht wordt besteed aan deze manier van schrijven, maakt deze interventie zo effectief in het verhogen van prestaties.

'I Will'

De *goalsetting*-interventie bij de RSM is gekoppeld aan 'I WILL'. Dit is binnen RSM het platform waar de 'spirit', de cultuur van RSM zichtbaar wordt. 'I WILL' gaat over persoonlijk leiderschap en is er voor iedereen: studenten, staf, *faculty* en alumni vertellen over hun *willpower* en hun ambities en dagen elkaar hieromtrent uit.

Studenten moeten nadenken over hun toekomst en over hun persoonlijk leiderschap in de wereld van morgen. Dit wordt in een 'I WILL-statement' gegoten, die voortvloeit uit hun ideeën over de toekomst en gerelateerd is aan de belangrijkste doelen die ze voor zichzelf gesteld hebben. De studenten worden vervolgens gefotografeerd en hun 'I WILL-statement' staat eronder. Deze statements worden op de website en de Facebook-pagina geplaatst en hangen door het gehele pand van RSM. 'I WILL' stimuleert bewustwording over doelen voor de toekomst gestimuleerd.

Goede resultaten

Het is hoopgevend dat een kortdurende en relatief eenvoudige interventie aanzienlijke resultaten oplevert. We hebben aangetoond dat de interventie een positief effect heeft op studiesucces. Goalsetting lijkt aan te zetten tot meer ambitie, durf en doorzettingsvermogen. De interventie is makkelijk te implementeren en goedkoop, wat grootschalig gebruik ervan mogelijk maakt.

Met name het eerste gedeelte van de interventie, waarin nagedacht en geschreven wordt over het heden en de toekomst, kan vergeleken worden met andere interventies zoals gesprekken met studieadviseurs over mogelijkheden voor de toekomst. Gebleken is echter dat dit soort alternatieven niet alleen minder effectief is, maar ook tijdrovend en daardoor kostbaar. Ons onderzoek zal zich dan ook gaan richten op verdere implementatie en verbetering van de interventie. Hierdoor kunnen we de positieve effecten vergroten, ook buiten de onderwijssetting.

Verbreding naar andere doelgroepen

Naast studenten kunnen ook andere groepen baat hebben bij het doorlopen van deze interventie, zoals mensen met een baan of eigen bedrijf. Zo heeft bijvoorbeeld Schmidt (2013) op basis van een analyse een schatting gedaan van de economische waarde van doelen stellen in een werksetting. Hij concludeerde dat de productiviteit van werknemers met specifieke en uitdagende doelen grote, positieve effecten kan hebben op financieel vlak. Zowel werkgevers als werknemers hebben soms problemen zoals gebrek aan motivatie en richting. Een mogelijke oplossing kan zijn het formuleren van specifieke en uitdagende doelen, gebaseerd op gestructureerde gedachten over het hier en nu en de toekomst. Ook jonge starters hebben vaak last van de onzekerheden die passen bij het opstarten van een bedrijf, waardoor

ze gedemotiveerd kunnen raken. Zij zouden positief beïnvloed kunnen worden door deze interventie te doorlopen, waarin zij al schrijvende een beter beeld kunnen krijgen van wie ze zijn en waar ze naartoe willen.

Een andere doelgroep, die dichterbij studenten staat, is die van de middelbare scholieren. Momenteel werken onderzoekers van RSM samen met onderzoekers van de Universiteit van Toronto om de interventie aan te passen en interactiever te maken, zodat deze beter aansluit bij jongere mensen. Onderzoek moet uitwijzen hoe effectief de interventie bij deze doelgroep zal zijn, maar verwacht kan worden dat ook middelbare scholieren baat hebben bij deze vorm van schrijven en doelen stellen. Want hoewel deze scholieren jonger zijn, lopen ze al tegen veel serieuze zaken aan. In deze soms lastige fase ontwikkelen zij zich van kind naar adolescent en komen zij al voor belangrijke beslissingen te staan, zoals een vakkenpakket kiezen en een studiekeuze maken, die zeer bepalend is voor hun latere carrière. Deze goalsetting interventie biedt dan mogelijk ook al preventief een oplossing voor het uitvalprobleem van studenten: door de middelbare studenten meer inzicht in zichzelf en hun gewenste toekomst te geven, komen zij mogelijk tot een meer geschikte studiekeuze.

Conclusie

Schrijven over je persoonlijke levensdoelen, en vervolgens een concreet en onderbouwd stappenplan formuleren en monitoren, heeft dus veel positieve effecten. De prestaties van studenten verhoogden aanzienlijk na het doorlopen van de goalsetting interventie. Dit biedt perspectief en mogelijkheden voor de (nabije) toekomst. Verder onderzoek naar de werking van de interventie en factoren die hierbij meespelen, kan ons inzicht bieden in het (onder)presteren van studenten, met alle sociale en financiële gevolgen van dien. Daarnaast is de interventie geschikt om in het bedrijfsleven te implementeren, om mensen bij te staan in het proces van zelfstandig werken, om motivatie te verhogen en om onzekerheid over het werk of de toekomst te reduceren.

Auteurs

Emma Op den Kamp is prestatiepsycholoog, afgestudeerd op doelen stellen, feedback en cognitieve prestaties. Momenteel is zij bezig met een research master bij Erasmus Research Institute of Management en richt zij zich op goalsetting, studiesucces en beslissingen nemen in het onderwijs.

Ad Scheepers is beleidsadviseur en project manager aan Rotterdam School of Management. Hij houdt zich onder andere bezig met onderwijsbeleid en de implementatie van projecten die studieprestaties beïnvloeden (evidence-based).

Michaëla Schippers is Universitair Hoofddocent Leadership & Management aan Rotterdam School of Management. Zij doet onderzoek op het gebied van doelen stellen en het effect daarvan op studiesucces. Ook doet zij onderzoek naar het verbeteren van teamprestaties.