



Het effect van interne competitie op teamprestaties

In een poging om het beste uit mensen en teams te halen wordt door management vaak gebruik gemaakt van metaforen uit de sport. Met het stellen van een uitdagend en haalbaar doel, verpakt in competitievorm, wordt getracht alle betrokkenen te motiveren om een stapje extra te zetten en het spel of de wedstrijd te winnen. De gedachte is dat iedereen die wedstrijd wil winnen en dus meer en beter gaat presteren. Praktijk laat zien dat vaak het omgekeerde effect optreedt. Hoe komt dat?

Een belangrijke eigenschap van een wedstrijd is dat deelnemers meedoen om te winnen. Winnen van de wedstrijd levert allerlei vormen van beloning op, variërend van het geweldige gevoel van succes, status en erkenning tot soms aanzienlijke geldbedragen. Dat is natuurlijk mooi voor de winnaar. Velen van ons hebben gezien wat er gebeurt als je *net niet* wint. Op 15 februari 2014 werd Koen Verweij in 1.45,009 tweede op de Olympische Spelen op de 1500 meter. Het verschil met de Pool Bródka was slechts drieduizendste van een seconde. Een miniem verschil tussen goud en zilver. Op televisie was het duidelijk zichtbaar aan de lichaamstaal van Koen: met goud heb je gewonnen, met zilver heb je verloren.

Wanneer in een organisatie gekozen wordt voor het interne competitie-element met als doel prestaties te verbeteren dan heeft dat meestal een aantal onbedoelde bijeffecten.

- In sommige organisaties is het overduidelijk welk team, of welke medewerker de *top performer* is. Als van tevoren al vaststaat wie gaat winnen, dan haken anderen bij voorbaat al af. Het competitie-element mist dan het doel volledig. Het zo verlangde stapje extra wordt niet meer gezet.
- Een veel gebruikte aanpak is: medewerker van de maand. Ook dit suggereert dat er één de beste is, de rest is 'niet de beste'. Het creëert winnaars en verliezers. Bovendien loopt de organisatie het risico van verminderde prestaties, zeker wanneer betrokkenen er helemaal niet op zitten te wachten om met naam en toenaam als winnaar in algehele belangstelling te staan.
- Zoals genoemd, winnen van een wedstrijd levert beloning op. Uit talloze studies blijkt dat sociale beloningen, zoals gerichte, welgemeende aandacht en complimenten een enorm positief effect hebben op prestaties. In veel organisaties is met name de sociale beloning vanuit management een schaars goed. Managers zijn vaak (te) druk bezet en hebben nauwelijks tijd om zelf waar te nemen wat er gebeurt op een afdeling, laat staan sociaal te belonen. Dat betekent dat mensen ver zullen gaan om de schaarse sociale beloningen die er zijn binnen te halen. Vaak ook ten koste van anderen. Dat zet de samenwerking en teamvorming op het spel. Kennis en ideeën worden bijvoorbeeld niet meer gedeeld. Kortom, er kan maar één winnaar zijn, koste wat kost.



Deze effecten laten zien dat, hoewel goed bedoeld, het niet aan te raden is om interne competitie aan te wakkeren wanneer prestatieverbetering over de gehele linie het doel is. Beter is het om gezamenlijk een doel te stellen en iedereen te belonen voor zijn/haar bijdrage aan het resultaat. Dat voorkomt dat er interne winnaars en verliezers ontstaan. Andersom geredeneerd: als de doelen gehaald worden is iedereen een winnaar! Aubrey Daniels¹ stelt de volgende aanpak voor:

- Specificeer de gewenste resultaten en het gedrag dat nodig is om deze resultaten te behalen
- Stel subdoelen vast
- Kies een thema waarop je wilt verbeteren, bijvoorbeeld klantgerichtheid, of samenwerking
- Stel beloningen vast die behaald kunnen worden met het gewenste gedrag
- Zorg dat wanneer tussenresultaten gehaald worden, dat je die kunt vieren
- Zorg voor een geïntegreerd beloningsmechanisme

Wanneer er behoefte is aan prestatieverbetering van het gehele team, zorg dan ook voor consistente en teamgerichte beloningsmechanismen. Vermijd de interne concurrentie want dat is contra productief. Versterk het samenwerken door iedereen te erkennen voor zijn/haar bijdrage. Maak presteren leuk en van elk teamlid een winnaar!

Robert den Broeder

29-03-2014

r.den.broeder@trigono.nl

www.trigono.nl

¹ Performance management – Hoofdstuk 22 Planning Reinforcement