

Gefaald of gegroeid?

Prestaties

Elke dag leveren mensen prestaties. Ouders en docenten zien de schoolprestaties van kinderen, trainers zien sportprestaties van atleten, managers zien de arbeidsprestaties van hun mensen. Een prestatie bestaat uit twee componenten: een resultaat en gedrag dat leidt tot dat resultaat. Beide zijn nodig bij het leveren van een prestatie.

Prestaties hebben een bijzondere eigenschap: als prestaties leiden tot gewenste resultaten, dan werkt dat enorm motiverend voor degene die de prestatie heeft geleverd. Ook al was het leveren van de prestatie een enorme inspanning. Denk aan mensen die de Mount Everest beklimmen, of de Elfstedentocht uitrijden. Dat motiverende effect treedt ook op 'in het klein'. Als je een moeilijke som oplost, of als je een lastig level van een spelletje eindelijk hebt uitgespeeld. Dan wil je door! Nog een keer proberen en nu een nog betere prestatie, een betere score, of een betere tijd neerzetten.



Andersom werkt het ook. Wanneer je prestaties levert en het bedoelde resultaat blijft uit, of er komt helemaal geen resultaat. We hebben het allemaal wel eens meegemaakt. Het lukt niet, of het wil niet zoals jij het wil. Je probeert het nog eens, of je probeert het op een andere manier. Als het gewenste resultaat dan echt uitblijft, dan geven we het uiteindelijk op. Uitblijven van gewenste resultaten werkt voor veel mensen sterk demotiverend. In de golfsport bijvoorbeeld zien we dat er jaarlijks ongeveer net zoveel mensen aan beginnen als er mee stoppen. Na de zoveelste misslag wordt uit pure frustratie met de stokken gegooid en als je goed luistert leer je vele nieuwe woorden... Uitblijven van resultaat of succes frustreert, demotiveert en leidt soms tot heftige emoties.

Prestaties op de werkvloer

In ons werkzame leven leveren we ook vele prestaties. Arbeidsprestaties worden vrijwel altijd in een vergelijkbare context geleverd: het resultaat van de arbeidsprestatie moet bijdragen aan een (organisatie-)doel en degene die de prestatie levert wil er op een of andere manier iets voor terug. Bij veel organisaties is dat ook netjes geregeld: je doet je werk, je ontvangt je salaris en periodiek krijg je een formele beoordeling van je leidinggevende.

Graag wil ik even kort stilstaan bij het 'oordeel van de leidinggevende'. Ik ben van mening dat arbeidsprestaties (vaak onbedoeld) leiden tot ongewenste resultaten. Met name de reactie (of het uitblijven daarvan) van een leidinggevende kan een ongewenst resultaat zijn.

Aan de hand van een voorbeeld wil ik dat graag toelichten: stel je zoon of dochter komt thuis met een 7 voor een proefwerk aardrijkskunde. Daar kunnen we op twee manieren op reageren:

Manier 1: 'Tsja, ik zie het al! Je hebt 3 fouten gemaakt. Kijk maar... hier, hier en hier. Als je dat de volgende keer nou anders doet, dan heb je wel een 10.'

Manier 2: 'Mooi gedaan! Een keurige 7! Netjes hoor. Maar stel dat je een 7½ of een 8 wil halen de volgende keer. Wat zou je dan anders willen doen en hoe kan ik je daarbij helpen?'

Stel dat jij de prestatie (de 7 voor aardrijkskunde) geleverd hebt, welke reactie spreekt jou het meeste aan? Voor mij geldt dat ik het liefst de 2^e reactie zou krijgen.

Onderliggende boodschap

Een prestatie, twee verschillende reacties. De eerste reactie heeft een volledig ander effect dan de tweede reactie. De oorzaak van dat effect zit in de onderliggende boodschap die wordt meegegeven.

Bij de eerste manier van reageren is de onderliggende boodschap dat jouw prestatie niet het gewenste (maximale) resultaat heeft opgeleverd. Kortom: ondanks je inspanningen heb je gefaald en je fouten worden uitvergroot.

Bij de tweede manier van reageren is de onderliggende boodschap dat je erkend wordt voor je prestatie en dat het waardevol is wat hebt gepresteerd. En natuurlijk, het kan nog beter en daar gaan we samen aan werken. We richten ons op groei!

De eerste onderliggende boodschap demotiveert de performer; de tweede boodschap motiveert zowel de performer als ook de leidinggevende om het samen het beste van te maken.

Falen, of groeien?

Als leidinggevende heb je enorm veel invloed op het prestatieniveau van de mensen die je aanstuurt. Jouw reactie op de teamprestaties bepaalt grotendeels het energieniveau op de afdeling. Dat betekent ook dat wanneer je niet reageert op een prestatie, dat je daarmee jouw invloed laat gelden. Veel managers zien het als hun taak om uit te vinden 'waar het fout gaat', zodat we dat kunnen verbeteren. De focus is dus op 'waar falen we'; dat wordt uitgebreid gecommuniceerd in mails en in 'de cijfers'. Dat gebeurt altijd met de beste intenties, want het kan en moet beter. Doe je gewoon waar je voor bent ingehuurd, dan hoor je meestal niks van je leidinggevende. Immers, je wordt er toch al voor betaald? Het is vanzelfsprekend dat je doet waarvoor je bent aangenomen, toch?

Zelf ben ik een voorstander van een andere benadering: focus op datgene dat je wil bereiken en verhoog het prestatieniveau door middel van duidelijke doelen en erkennen van alle goede prestaties. Elke bijdrage telt, hoe klein ook. En elke vorm van erkenning leidt tot groei.

Mijn tip: *'Catch somebody doing something good today'*