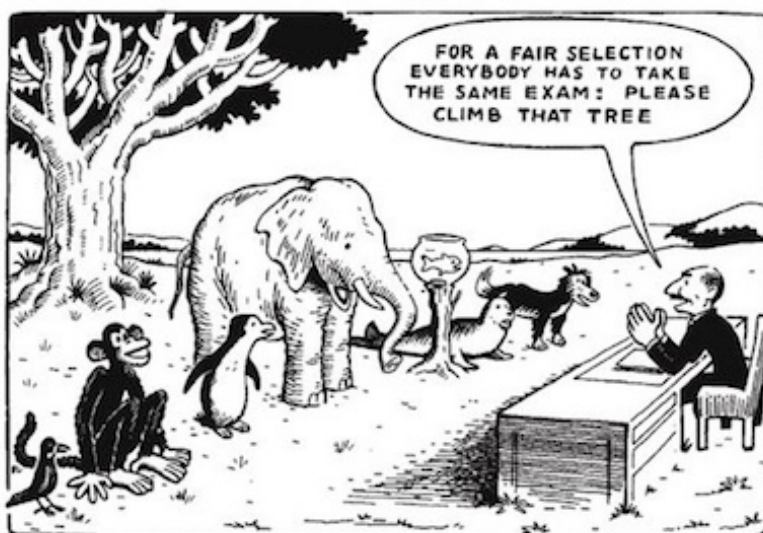


Stop met vergelijken

Als je vergelijkt, verliest er altijd iemand

Van vergelijken word je niet beter of gelukkiger. Niet als mens en niet als organisatie. Sterker nog, het holt je op termijn uit. Zelf doe ik het vaak, maar ik krijg steeds meer argumenten om dat nu eindelijk eens anders te gaan doen. 'Als je vergelijkt, verliest er altijd iemand', merkte een vriendin laatst op. Dat heeft me aan het denken gezet. Waarom vergelijk ik eigenlijk? En wanneer word ik daar beter van? Ik herinner me een interview met een sportcoach, waarin hij uitlegt dat sporters zich altijd vergelijken met zichzelf. Dat is de enige manier om te kunnen excelleren. Trainingen zijn er op gericht om het beste uit jezelf naar boven te halen. In wedstrijden laat je zien wat je waard bent. Als je alles hebt gegeven wat je in je hebt, is een verlies te accepteren. Maakt het verschil of ik me met mezelf of met anderen vergelijk?

Als je naar de cartoon kijkt die nu al een jaar op facebook rondgaat, zie je in een oogopslag waarom de vergelijking met anderen al snel mank gaat.



Prestatie-indicatoren lokken teveel kwalijk gedrag uit

Wat betekent dat voor het bedrijfsleven, waar we bij voorkeur één norm stellen? Assesments gaan op de wijze waar de cartoon de draak mee steekt. Managen doen we sinds de jaren '90 bij voorkeur via prestatie-indicatoren. Als mijn prestaties worden vergeleken met die van mijn collega's, is de kans groot dat ik ga sjoemelen. Als mijn bonus ervan afhangt, kom ik voortdurend in de verleiding om te marchanderen met de waarheid. Daar kunnen we een morele discussie van maken en het gedrag aanklagen. We kunnen ook vraagtekens gaan zetten bij het systeem dat dit gedrag op zo grote schaal uitlokt. Joris Luijendijk merkte het op bij de presentatie van zijn laatste boek over misstanden bij de banken: het systeem lokt bepaald gedrag uit. Dat kun je veroordelen en je kunt er mensen om vervangen, maar hoe vaak je de mensen ook ververs, het systeem blijft dit gedrag uitlokken. In de rush om targets te halen gaat de korte termijn vóór de lange termijn en gaat het eigen belang vóór het bedrijfsbelang. Dit leidt op korte termijn tot winst voor de medewerker en op langere termijn tot imagoschade voor het bedrijf.

Het betere alternatief: sturen op meesterschap

Inmiddels heeft de psychologie prachtig onderzoeksmateriaal, waar we ons voordeel mee kunnen doen. Professor Nico van Yperen van de RU Groningen

heeft veel onderzoek gedaan naar prestatiedoelen. Een paar weken geleden hoorde ik hem daar enthousiast over spreken op de EAWOP, het tweejaarlijkse congres voor arbeids- en organisatiepsychologen, in Oslo. Hij gaf een kristalheldere en wetenschappelijke onderbouwing bij wat ik hierboven beschrijf. Als je uitdagende doelen stelt, krijg je betere prestaties. Als je vervolgens de prestaties onderling met elkaar vergelijkt en daarop beloont, stimuleer je het jokkebrokken en oneerlijk handelen. Er is echter een goed en haalbaar alternatief. Het onderzoek van van Yperen toont aan dat sturing op meesterschap - op het doelgericht sturen op persoonlijke verbetering - motiveert, tot betere prestaties leidt en eerlijker en sportiever gedrag stimuleert. Je versterkt er het psychologisch kapitaal en het sociale kapitaal van je organisatie mee.

Leer om je te vergelijken met jezelf

Van Yperen geeft ons daar wel een belangrijk aandachtspunt bij mee. Sociale vergelijking is ons zo eigen, dat het alles overschaduwde. Als je iemand vraagt om zichzelf te beoordelen, is de eerste neiging om daarvoor naar anderen te kijken. Je meet je prestaties spontaan af aan die van collega's, vrienden, enzovoort. De vraag die expliciet gesteld dient te worden is om te kijken naar de eigen prestatie- en leercurve. Wat was je doel? Waar heb je de lat gelegd? Hoe beoordeel je dan je prestaties? We moeten dus leren om ons te vergelijken met onszelf. Zoals een jonge sporter ook moet leren om zichzelf als uitgangspunt te nemen.

Winners & Winners

Als we mensen voortdurend met elkaar in concurrentie zetten, gaat dat meer en meer zijn tol eisen in de samenwerking en in de sfeer. We hoeven de krant maar open te slaan om de voorbeelden ervan te lezen. Langzaam maar zeker wordt het sociale kapitaal uitgehold en ontstaat er een tweedeling in winners en losers. Sturen op meesterschap is het betere alternatief. Het geeft de beste prestaties en versterkt het psychologische en sociale kapitaal. Verleg je scope, stuur op meesterschap en herinner elkaar (en jezelf) consequent aan je initiële doel. Baseer je oordeel op de voortgang die hierop is geboekt. Organisaties verdienen het om vanuit dit principe te werken. Mensen worden er beter en tevredener van.



* *The 17th European Congress of Work and Organization Psychology, on "Respectful and Effective Leadership, managing people and organizations in turbulent times", Oslo 20-23 may 2015 - Professor Nico W. Van Yperen, "Achievement goals in the Workplace".*