



HOE JE DE BESTE PRESTATIES NEERZET

Wie zich richt op leren in plaats van op prestaties, boekt doorgaans meer succes.

Bijna elke ondernemer die nu succesvol is, heeft het plan waar zij of hij ooit mee begon onderweg flink moeten bijstellen. Ondernemen is niet: plannen, uitvoeren, scoren. Het is meer: iets verzinnen, ploeteren, fouten maken en soms weer helemaal opnieuw beginnen.

Het onderscheid tussen deze twee benaderingen is best belangrijk. Niet alleen voor ondernemers. Het maakt in werk, sport, studie en andere activiteiten veel uit of je denkt: 'ik zal ze eens wat laten zien'. Of dat je denkt: 'dit wordt vooral leren voor mij'. Dat geldt in het bijzonder als je iets nieuws doet.

Onderzoek naar zogenaamde 'doel-oriëntaties' laat zien dat wie vooral denkt vanuit prestaties en graag wil bewijzen dat hij iets kan, eerder zijn fouten zal ontkennen dan dat hij ervan leert.

Wie echter vooral denkt vanuit leren, gebruikt de moeilijkheden onderweg als input voor verbetering. Daardoor leidt een leerdoel doorgaans tot meer succes dan een prestatiedoel.

De successen die andere mensen boeken zijn dan niet ontmoedigend, maar deel van het leerproces

Gedragswetenschappers zijn hier al enige decennia mee bezig. De Amerikaan Don Vandewalle deed bijvoorbeeld eind jaren '90 onderzoek naar de prestaties van verkopers die een nieuw product in de markt moesten zetten. Ook bij deze typische 'prestatie-populatie' bleken leerdoelen uiteindelijk tot de hoogste verkopen te leiden.

Een prestatiedoel kan bijvoorbeeld zijn: we gaan voor een marktaandeel van 10 procent. Een leerdoel kan zijn: we willen minstens vijf manieren ontdekken om ons marktaandeel te verhogen.

De Nederlandse psycholoog Arjan van Dam deed onderzoek naar leerdoelen en schreef er een boek over, De kunst van het falen. Hij zegt dat het prima is om je eerst af te vragen wat je uiteindelijk wilt bereiken. Maar daarna moet je jezelf de vraag stellen: wat wil ik leren? Welke kennis wil ik vergaren en welke vaardigheden wil ik ontwikkelen?

Hoe je doelen formuleert maakt dus veel uit. Ik heb de belangrijkste verschillen voor je op een rijtje gezet:

- Prestatiedoelen zorgen ervoor dat we willen tonen wat we al kunnen. Of juist voorkomen dat wordt ontdekt wat we niet kunnen. Leerdoelen leiden ertoe dat we onze capaciteiten gaan ontwikkelen.

- Goed om te weten: de negatieve effecten van prestatiedoelen zijn extra sterk bij mensen met weinig vertrouwen in hun eigen kunnen. Dit kan leiden tot vormen van psychologische zelfverdediging, zoals het bagatelliseren van doelen, maar ook tot fraude.
- Mensen stoppen gemiddeld meer tijd en moeite in het nastreven van een leerdoel dan van een prestatiedoel.
- Bij een leerdoel ervaren we fouten niet als een stap achteruit, maar juist als een stap vooruit in het proces.
- De successen die andere mensen boeken zijn voor mensen met leerdoelen niet ontmoedigend, maar deel van het leerproces. Je denkt minder gauw: 'irriterende geluksvogel', en sneller: 'hé, hoe doet zij dat'?
- Met een leerdoel zul je feedback van anderen meer op prijs stellen en er ook sneller om vragen.

Voorals het om nieuwe uitdagingen gaat, om verandering of innovatie, leiden leerdoelen tot de beste resultaten. En voor wie toch per se wil scoren: stel jezelf als doel dat je nog voor de zomer vijf nieuwe dingen leert in je werk, beter en sneller dan je collega's. ■

Eerder verschenen in NRC. Datum: 4 mei 2018