

# Mede



# niet bij hu

Excellente ondernemingen bestaan bij de gratie van excellente managers. Dat betogen Marcus Buckingham en Curt Coffman in hun boek 'Weg met alle regels'. Beide aan het Gallup Institute verbonden onderzoekers beschrijven daarin een grootschalige studie naar de arbeidsbeleving van medewerkers. Uiteindelijk kwamen zij uit op twaalf vragen die het beste meten hoe het met de arbeidsvreugde is gesteld. De leidinggevende speelt hierin een cruciale rol. Zij vergelijken de wisselwerking tussen de manager en zijn medewerker met de beklimming van een uitzonderlijk hoge berg. In het Basis-kamp moeten medewerkers maximaal scoren op de vragen:

# werkers

gaan weg bij hun manager,



# n onderneming

1. Weet ik wat er op mijn werk van mij wordt verwacht?
2. Beschik ik over de faciliteiten die ik nodig heb om mijn werk optimaal te kunnen uitvoeren?

Vanuit het basiskamp kan geklommen worden naar Bivak 1. Op weg hierheen verandert het perspectief van de medewerker en gaat hij onderzoeken of het werk echt bij hem past, of hij aangesproken wordt op zijn talent en niet met dingen bezig is waar hij niet goed in is en nooit leren zal ook. De medewerker moet nu maximaal gaan scoren op de volgende vier vragen.

1. Ben ik iedere dag in de gelegenheid het werk te doen waarin ik het beste ben?
2. Heb ik in de afgelopen week de erkenning of lof gekregen voor het goede werk dat ik heb gedaan?
3. Wekt mijn leidinggevende de indruk dat ik persoonlijk belangrijk wordt gevonden?
4. Is er op mijn werk iemand die mij aanmoedigt om me verder te ontwikkelen?

Mensen gaan weg bij managers, niet bij ondernemingen. Retentiebeleid is er veelal op gericht om mensen voor lan- >>

gere tijd te behouden door veel geld te stoppen in salarissen, bonussen en opleiding. Maar uit het Gallup-onderzoek blijkt zonneklaar dat de directe leidinggevende de sleutelrol vervult in het beantwoorden van de vraag: 'blijf ik of ga ik weg?' Excellente managers, betogen Buckingham en Coffman daarom, richten hun vizier op het Basiskamp en Bivak 1. Zij weten dat de essentie van een gunstig en aantrekkelijk arbeidsklimaat te vinden is in de eerste zes vragen. De schrijvers stellen verder: 'Om zover te komen dat u louter 'vijffjes' op alle vragen krijgt, zult u bepaalde verantwoordelijkheden - die op het eerste gezicht met elkaar in strijd zijn - met elkaar moeten verzoenen. U zult het vermogen moeten ontwikkelen om voor al uw medewerkers consequente verwachtingen te formuleren, terwijl u toch iedereen individueel blijft behandelen. U zult in staat moeten zijn iedere medewerker het gevoel te geven dat hij een rol vervult waarin hij volop gebruik kan maken van zijn

specifieke talenten, maar tegelijkertijd moet u hem voor uitdagingen plaatsen die hem de kans geven te groeien. U zult zich betrokken moeten voelen bij het wel en wee van elk lid van uw team. U zult iedereen regelmatig moeten prijzen of complimenteren en toch zo nodig bereid moeten zijn iemand die u op prijs stelde en hebt geprezen terecht te wijzen of te corrigeren op zijn gedrag.'

De reis naar Bivak 2 heeft te maken met persoonlijke groei. De reis door de organisatie die via de leerwegen verloopt. Toen ik mij als 506.762ste Nederlander aanmeldde voor de golfsport, wees mijn trainer mij erop, dat ik niet zomaar wat in het wilde weg moest slaan, maar mijn club een bestemming moest geven. Voor een carrière geldt wat mij betreft hetzelfde. 'Geef je loopbaan een bestemming' zou ik iedereen willen voorhouden. Dat is jezelf perspectief ge-

# gelukkige werken harder voor

	Vraag	Klant	Winst	Prod.	Omzet	
1	Kent verwachtingen					4
2	Materialen			x	x	2
3	Doen waar je het beste in bent					3
4	Erkenning/ lof	x	x	x		3
5	Vindt mij belangrijk					4
6	Moedigt mij aan		x	x		2
7	Vooruitkomen					2
8	Kan leren/ groei		x			1
9	Mening telt mee					2
10	Missie/ doel			x		1
11	Toewijding/ kwaliteit					2
12	Beste vriend	x		x		2
		6	8	10	4	

Onderzoeksbevindingen van het Gallup Institute

ven, het blik naar de toekomst wenden. Want wie duidelijk kan maken waarheen hij op reis is, kan door zijn leidinggevende worden verteld bij welk station hij is aangekomen. Carrièrepaden zijn er niet alleen voor het toptalent. Een organisatie die werk maakt van personeelsmanagement heeft ze voor iedereen. Daarom, in moderne organisaties is geen plaats voor formatiebeleid. Want wie zich wil ontwikkelen, moet daarvoor altijd kunnen worden beloond!

1. Heb ik de afgelopen zes maanden met iemand gepraat over de vooruitgang die ik heb geboekt?
2. Heb ik op mijn werk voldoende kansen om te leren en te groeien?

Tenslotte kan vanuit Bivak 3 de top worden beklommen. Op weg naar Bivak 3 moet u zich volgens de schrijvers af gaan vragen 'hoor ik hier thuis?' Wordt u omringd door mensen die uw waarden delen?

# medewerkers minder geld

1. Heb ik op mijn werk het gevoel dat mijn mening ertoe doet?
2. Geeft het doel of de missie van de onderneming mij het gevoel dat mijn werk van belang is?
3. Is er mijn collega's veel aan gelegen om kwalitatief goed werk te doen?
4. Heb ik op mijn werk een beste vriend?

Het bijzondere aan de onderzoeken van het Gallup Institute is, dat zij niet alleen de 12 krachtigste 'geluksvragen' hebben gedetecteerd. De onderzoekers hebben via hun statistische rekentechnieken ook kunnen achterhalen of de score op deze vragen een relatie heeft met de klanttevredenheid, winst, productiviteit en omzet. En wat blijkt? Zowel de vragen die op het Basiskamp betrekking hebben als de vragen die representatief zijn voor Bivak 1 (waar goede managers zich op richten) hebben grote invloed op al deze vier factoren! En wat blijkt nog meer? Zo goed als alle vragen correleren hoog met productiviteit. Met andere woorden, wanneer gaat ondernemend Nederland eens ondernemen met mensen? Door te investeren in leiderschap gaan medewerkers harder werken voor minder geld. Mensen willen niet rijk worden, maar gelukkig! ■

