

# Inleiding: de revolutionaire aanpak in de praktijk

Met als leidraad de overtuiging dat het goede het tegenovergestelde is van het verkeerde, is de mensheid eeuwenlang gefixeerd geweest op het opsporen en verbeteren van fouten en mislukkingen. Medici onderzochten zieken om meer aan de weet te komen over gezondheid; psychologen bestudeerden verdriet om meer kennis te vergaren over vreugde; gezinstherapeuten verdiepten zich in de oorzaken van echtscheidingen om erachter te komen wat een goed huwelijk is. Overal ter wereld werden mensen op onderwijsinstellingen of in hun arbeidsomgeving aangemoedigd tot het opsporen, analyseren en verbeteren van hun tekortkomingen of zwakke punten, met het doel op die punten sterker te worden.

Deze raad is goedbedoeld, maar ze slaat de plank mis. Natuurlijk, tekortkomingen en zwakke punten vragen om onderzoek, maar ze vertellen ons weinig over onze sterke punten. Onze sterke kanten hebben hun eigen patronen.

Wie op een gekozen arbeidsterrein wil excelleren en er bestendige bevrediging uit wil putten, zal inzicht moeten verwerven in zijn of haar sterke en zwakke punten. Kortom, u zult zelf een expert moeten worden in het opsporen, omschrijven, in praktijk brengen en cultiveren van uw sterke punten. Probeer daarom tijdens het lezen van dit boek uw focus bij te stellen door een eventuele interesse voor uw zwakke punten aan de kant te

schuiven en u in plaats daarvan te verdiepen in de fijnere details van uw sterke kanten. U kunt dit doen door uw eigen sterke-puntendectorprofiel op te stellen. Leer de terminologie ervan en ontdek de bronnen van uw sterke punten.

Als u aan eind van dit boek voldoende expertise hebt opgebouwd inzake wat *goed* is aan uzelf en uw medewerkers, heeft dit boek aan zijn doel beantwoord.

# De sterke-puntenrevolutie

*‘Wat zijn de twee basisveronderstellingen waarop grote organisaties moeten bouwen?’*

Wij hebben dit boek geschreven om een revolutie op gang te brengen: noem het maar de ‘sterke-puntenrevolutie’. De kern van deze revolutie bestaat uit een eenvoudige stelling: de grote organisatie moet niet alleen ruimte open laten voor het gegeven dat iedere werknemer verschilt van alle andere, maar zij dient *haar voordeel met die verschillen te doen*. Zij behoort aandacht te hebben voor de natuurlijke gaven van werknemers, om dan iedere werknemer zo te positioneren en zijn of haar ontwikkeling zo te bevorderen dat deze talenten worden getransformeerd tot regelrechte sterke punten. Via een andere aanpak van personeelsselectie, prestatie meting, ontwikkeling en gerichte kanalisatie van de loopbaan bouwt deze revolutionaire onderneming haar hele organisatie op een oerdegelijk fundament: de sterkste punten van iedere werknemer en manager.

Als dit gebeurt, zal deze revolutionaire organisatie in de positie zijn om veel beter te gaan presteren dan gelijksoortige conventionele organisaties. Bij zijn jongste meta-analyse stelde The Gallup Organization aan 198.000 werknemers in 7939 bedrijfseenheden van 36 bedrijven de volgende vraag: ‘Bent u in de gelegenheid om iedere dag dat werk te doen waarin u het beste bent?’ Toen wij de antwoorden vergeleken met de prestaties van deze bedrijfseenheden, ontdekten wij dit: als werknemers op die vraag antwoorden met ‘beslist mee eens’, was er:

- 50 procent meer kans dat zij in een bedrijfseenheid met een gering personeelsverloop werkten;
- 38 procent meer kans dat zij in een productievare bedrijfseenheid werkten; en
- 44 procent meer kans dat zij in een bedrijfseenheid werkten met een hoge tevredenheidsgraad van de afnemers.

Na verloop van tijd werd het aantal werknemers die de vraag met ‘beslist mee eens’ beantwoordden, *groter* bij bedrijfseenheden waar verge-

lijkbare toename optraden in de scores voor productiviteit, afnemers-trouw en minder mutaties in het personeelsbestand. Het maakt niet uit hoe er met de desbetreffende data wordt omgesprongen: steeds luidt de conclusie dat organisaties waarin de medewerkers het gevoel hebben dat er dagelijks gebruik wordt gemaakt van hun sterke punten, krachtiger en robuuster zijn.

Dit is uitstekend nieuws voor de organisatie die tot de voortrekkers van de sterke-puntenrevolutie wil behoren. Waarom? Omdat de meeste huidige organisaties schrikbarend inefficiënt blijven waar het gaat om het optimaal benutten van de sterke punten van hun medewerkers. Volgens de overkoepelende Gallup-database hebben wij aan meer dan 1,7 miljoen medewerkers bij 101 organisaties in 63 landen de vraag gesteld of zij elke dag konden doen waarin zij het beste waren. Hoe groot zal volgens u het percentage zijn van medewerkers die het er volmondig mee eens zijn dat zij dagelijks kunnen doen waar zij het beste in zijn? Of anders gezegd: hoe groot is het percentage medewerkers dat van mening is dat hun sterke zijden optimaal worden benut?

*Twintig procent.* Mondiaal gezien had slechts 20% van de ondervraagde mensen die werkzaam waren bij grote organisaties het idee dat zij dagelijks gebruik maakten van hun sterke punten. Het meest bizarre is nog dat, hoe langer een medewerker bij een organisatie werkzaam is, en hoe hoger de sport is die hij op de traditionele carrièreladder heeft bereikt, de kans des te kleiner is dat hij beslist van mening is dat zijn sterke zijden worden benut.

Hoewel het alarmerend is te ontdekken dat de meeste organisaties op slechts 20% van hun desbetreffende potentieel functioneren, vertegenwoordigt dit gegeven echter ook een geweldige kans voor grote organisaties. Als zij een sterke groei willen bevorderen – en daarbij hun waarde doen toenemen – hoeven zij alleen maar de blik naar binnen te richten om bijna hun nek te breken over een schat aan niet-gerealiseerde capaciteit bij nagenoeg iedere medewerker. Stelt u zich voor hoe groot de toename in productiviteit en winstgevendheid zou zijn als zij erin zouden slagen dit percentage te verdubbelen, zodat 40% deze vraag met ‘beslist mee eens’ zou beantwoorden. Of wat dacht u van verdrievoudiging van die 20%? Streven naar een percentage van 60% van hun personeel dat deze vraag

met ‘beslist mee eens’ beantwoordt, is voor grote organisaties zeker geen te ambitieuze doelstelling.

Hoe kunnen zij dit verwezenlijken? Om te beginnen zullen zij inzicht moeten verwerven in de reden waarom acht van de tien medewerkers zich niet helemaal op hun plaats voelen in hun rol. Wat is de verklaring voor dit wijdverbreide onvermogen om mensen – en dat geldt vooral voor ouderen, die de kans hebben gehad om op zoek te gaan naar een bevredigende rol – zodanig te positioneren dat zij hun sterke punten optimaal benutten?

De eenvoudigste verklaring is dat de basisveronderstellingen inzake mensen bij de meeste grote organisaties er geheel naast zitten. Wij weten dit omdat Gallup de afgelopen dertig jaar stelselmatig onderzoek heeft gedaan naar de beste manier om iemands potentieel optimaal te realiseren. De kern van dit mondiale onderzoek wordt gevormd door diepte-interviews met 80.000 managers – het gros daarvan behoorde tot de categorie excellente managers; een deel ervan tot het grote gemiddelde – bij honderden organisaties overal ter wereld. De aandacht was gefocust op ontdekken wat ’s werelds beste managers (in Bangalore of Bangor of waar dan ook) met elkaar gemeen hadden.

Wij hebben onze ontdekkingen gedetailleerd uit de doeken gedaan in het boek *Weg met alle regels – Wat de beste managers anders doen*, maar de belangrijkste bevinding was deze: de meeste organisaties zijn gebaseerd op twee *onjuiste* veronderstellingen met betrekking tot mensen:

1. Iedereen kan in nagenoeg alles competentie verwerven.
  2. Bij iedereen bieden de zwakke punten de meeste ruimte voor groei.
- Zo plompverloren geformuleerd, lijken deze twee veronderstellingen veel te simplistisch om als algemeen uitgangspunt te dienen. Daarom kunnen we ze het best eens nader uitwerken, om te zien waar dat toe leidt. Wie wil nagaan of zijn organisatie inderdaad deze twee veronderstellingen als haar fundament heeft, zou naar de volgende kenmerken moeten zoeken:
- Uw organisatie geeft meer geld uit aan bij- en omscholing van mensen die al in dienst zijn genomen, dan aan een goede selectie van het aan te nemen personeel.
  - Uw organisatie focust de prestaties van haar medewerkers door regelgeving voor de gang van zaken. Dit legt grote nadruk op ‘gedragscompetenties’, procedures, arbeidsvoorschriften, beleidsrichtlijnen, enzovoort.

- Uw organisatie besteedt het leeuwendeel van haar trainings- en opleidingsstijd en het budget daarvoor aan pogingen tot het vullen van de leemten in de vaardigheden of competenties van medewerkers. Zij noemt deze leemten ‘kansgebieden’. In uw plan voor bevordering van de individuele ontwikkeling van medewerkers – voor zover u dat al hebt – staan deze ‘kansgebieden’ (dus het verbeteren van zwakke punten) centraal.
- Uw organisatie bevordert medewerkers op basis van hun verworven ervaring of vaardigheden. Per slot van rekening wordt iedereen geacht om in bijna alles voldoende competentie te kunnen verwerven, dus moeten degenen die het meest hebben geleerd ook de meest waardevolle medewerkers zijn. Op deze manier is het bij uw organisatie een ijzeren wet dat het meeste prestige, het meeste respect en de hoogste salarissen gereserveerd blijven voor de meest ervaren en veelzijdige medewerkers.

Het is veel moeilijker een organisatie te vinden die deze kenmerken niet heeft, dan organisaties die ze wel vertonen. De meeste organisaties zien de sterke punten van hun mensen als vanzelfsprekende gegevens en staren zich blind op het ‘verbeteren’ of ‘minimaliseren’ van hun tekortkomingen. Zij ontwikkelen expertise op gebieden waarop hun medewerkers het moeilijk hebben, geven deze tekortkomingen eufemistische namen als ‘vaardigheidsleemten’ of ‘kansgebieden’ en sturen deze medewerkers naar cursussen om die tekortkomingen op te heffen. Zo nu en dan is dat een noodzakelijke benadering: als een medewerker telkens collega’s van zich vervreemdt, kan een beetje *sensitivity training* uitkomst bieden; en een cursus in communicatieve vaardigheden kan een medewerker helpen die best intelligent is, maar zich moeilijk kan uiten. Dat mag echter geen ontwikkeling heten: het is schadebeperking. Op zichzelf is schadebeperking echter een slechte strategie voor de verbetering van de prestaties van de medewerker of die van de organisatie zelf tot ‘wereldklasse’.

Zolang echter een onderneming op basis van deze onjuiste veronderstellingen blijft opereren, zal zij de sterke punten van iedere medewerker nooit optimaal benutten.

Als u de tekortkomingspiraal wilt doorbreken door de sterke-punten-revolutie in uw organisatie te ontketenen, dient u dus uw eigen veronderstellingen inzake mensen te herzien. Begin met de juiste veronderstellin-

gen; dan zal alles wat eruit voortvloeit – uw manier van selecteren, prestaties meten, opleiden en ontwikkelen van personeel – juist zijn. 's Werelds beste managers nemen de volgende twee veronderstellingen tot hun richtsnoer:

1. De talenten van iedere werknemer zijn uniek en duurzaam.
2. De sterke kanten van iedere medewerker bieden de meeste ruimte voor groei.

Deze twee veronderstellingen zijn het fundament voor alles wat deze managers met en voor hun mensen doen. Ze verklaren waarom excellente managers altijd zorgvuldig op zoek zijn naar de juiste talenten voor iedere rol en waarom zij de inspanningen van hun mensen focussen op resultaten, in plaats van hen in een dwangbuis van regels en arbeidsvoorschriften te wringen. Ook verklaren deze twee veronderstellingen waarom deze excellente managers zich niets aantrekken van de 'Gulden Regel' en iedere medewerker anders benaderen; en waarom zij de meeste tijd doorbrengen met hun beste medewerkers. Kortom, ze verklaren waarom deze excellente managers alle regels van de conventionele managementwijsheid aan hun laars lappen.

Het is nu hoog tijd om – in navolging van deze excellente managers – de regels te veranderen. Deze twee revolutionaire veronderstellingen behoren centraal te staan in de nieuwe werkwijze. Het zijn basisregels voor de opbouw van een nieuwe, sterkere organisatie, toegespitst op het aan het licht brengen en optimaal benutten van de sterke punten van iedere werknemer.

De meeste organisaties maken gebruik van een vaste procedure voor het efficiënt benutten van hun praktische hulpbronnen. Veelgebruikte systemen hiervoor zijn bekend onder de naam Six Sigma of ISO 9000. Ook hebben de meeste moderne organisaties in toenemende mate efficiënte procedures voor het optimaal benutten van hun financiële hulpbronnen. De recent sterk toegenomen interesse voor meetbare grootheden als 'toegevoegde economische waarde' en 'rendement op geïnvesteerd kapitaal' getuigen hiervan. Echter, weinig organisaties hebben een systematisch proces ontwikkeld voor een efficiënte benutting van de menselijke hulpbronnen. (Wellicht experimenteren zij met individuele ontwikkelingsplannen, 360° surveys en competentiebepaling, maar die experimenten leiden

over het algemeen tot een fixatie op de zwakke punten van de werknemers, in plaats van dat het accent wordt gelegd op bevordering van hun sterke punten.)

In dit boek willen we u daarom laten zien hoe u een systematisch proces voor het bevorderen van de sterke punten van al uw medewerkers kunt opzetten. Met name hoofdstuk 7: ‘Het opbouwen van een organisatie op basis van sterke punten’ kan u hierbij helpen. In dat hoofdstuk beschrijven we hoe een optimaal systeem voor personeelsselectie op basis van sterke punten eruitziet; welke drie meetresultaten iedere werknemer op zijn of haar scorekaart hoort te hebben; hoe u inefficiënt aangewende trainingsbudgetten beter kunt gebruiken; en, tot slot, hoe u de manier kunt veranderen waarop u de loopbaan van iedere werknemer in banen leidt.

Als u manager bent en graag wilt weten hoe u uw voordeel kunt doen met de sterke punten van uw individuele werknemer, vindt u daartoe nuttige aanwijzingen in hoofdstuk 6: ‘Omgaan met sterke punten’. Hier bespreken we nagenoeg iedere capaciteit of stijl van werken die u bij uw mensen kunt vinden en geven we u uitleg over de beste manier om de sterke punten van iedere werknemer optimaal te benutten.

Echter, dat zijn niet de onderwerpen waarmee we zullen beginnen. We beginnen namelijk met ú. Wat zijn úw sterke punten? Hoe kunt u ze optimaal benutten? Hoe kunt u er munt uit slaan? Wat zijn uw sterkste combinaties? Waar voeren ze u heen? Welke een, twee of drie dingen kunt u beter dan pakweg tienduizend andere mensen? Ziedaar het soort vragen dat we in de eerste vijf hoofdstukken zullen behandelen. Per slot van rekening kunt u geen sterke-puntenrevolutie ontketenen als u niet eens weet hoe u uw sterke punten kunt opsporen, benoemen en verder ontwikkelen.



## Twee miljoen vraaggesprekken

*‘Wie werden door Gallup ondervraagd om meer over de sterke punten van mensen te weten te komen?’*

Stelt u zich eens voor hoeveel u te weten zou kunnen komen als u twee miljoen mensen naar hun sterke punten zou kunnen vragen. Stelt u zich eens voor dat u in de gelegenheid was ’s werelds beste leraren te vragen hoe u de interesse van kinderen voor een wellicht saai onderwerp op peil kunt houden. Of dat u hun kon vragen hoe zij zulke goede vertrouwensrelaties met zoveel verschillende kinderen weten op te bouwen. Of hoe zij het evenwicht tussen ontspanning en discipline in het klaslokaal weten te bewaren. Of dat u hun kon vragen naar al die andere dingen die zij doen om zo uit te blinken in wat zij doen.

Stelt u zich vervolgens eens voor wat u aan de weet zou kunnen komen als u hetzelfde deed met de beste artsen, vertegenwoordigers, advocaten (jawel, ze bestaan) en beroepsvoetballers, makelaars, accountants, huisvrouwen, officieren, soldaten, verpleegkundigen, pastors, systeemontwikkelaars en president-directeuren. Denk eens over al die vragen na en – wat belangrijker is – stelt u zich al die onthullende, boeiende antwoorden eens voor.

De afgelopen dertig jaar heeft de Gallup-organisatie systematisch onderzoek gedaan naar excellente individuen – en wel overal waar excellente prestaties waren te vinden. Het betrof geen mammoet-opinieonderzoek of zoiets. Elk afzonderlijk interview (volgens de laatste telling iets meer dan twee miljoen, waarvan de tachtigduizend managers waarop *Weg met alle regels* is gebaseerd, slechts een klein deel vormen) bestond uit open vragen zoals die welke we zojuist hebben genoemd. Wij wilden deze uitblinkers in hun eigen woorden horen beschrijven wat ze nu eigenlijk precies deden.

Vanzelfsprekend vonden we in al deze uiteenlopende beroepen een immense diversiteit van kennis, vaardigheden en talenten. Maar zoals u wellicht zult vermoeden, we begonnen al spoedig *patronen* te ontdekken. We

bleven luisteren en kijken, en langzamerhand konden we uit deze schat van informatie vierendertig patronen distilleren die wij ‘thema’s’ hebben genoemd. Deze vierendertig thema’s zijn de meest voorkomende van alle thema’s op het terrein van menselijk talent. Ons onderzoek maakte ons duidelijk dat deze vierendertig thema’s – in een groot aantal verschillende combinaties – ons de beste verklaringen opleverden voor een zo breed mogelijk spectrum van consequent geleverde, excellente prestaties.

De vierendertig patronen omvatten niet *alle* typerende kenmerken van menselijke individuen, want menselijke individuen zijn veel en veel te gevarieerd om zo’n uitspraak mogelijk te maken. U zou deze vierendertig thema’s als de achtentachtig toetsen op een piano kunnen zien. Ze kunnen niet iedere toon weergeven die mogelijkerwijs bestaat, maar in hun vele combinaties kunnen ze alle vormen van muziek tot klinken brengen, van Mozart tot Madonna. Als ze met inzicht en begrip worden ‘bespeeld’, kunnen ze ons helpen de unieke thema’s te ontdekken die in elk persoonlijk leven meespelen.

Om u zoveel mogelijk te helpen, doen we u een manier uit de doeken om uzelf te meten op basis van de vierendertig thema’s. Na hoofdstuk 3 vragen we u hiertoe even pas op de plaats te maken om een profiel op te stellen met behulp van de sterke-puntendetector, die u op internet kunt vinden. Dat brengt direct uw vijf belangrijkste thema’s aan het licht: uw karakteristieke thema’s. Deze karakteristieke thema’s vormen de krachtigste bron van het succes van uw sterke punten. Als u meer wilt weten over de thema’s van uw medewerkers, familieleden of vrienden, kunt u in hoofdstuk 4 nadere informatie vinden over de vierendertig thema’s. In eerste instantie dient uw blik echter uitsluitend op uzelf te zijn gericht. Door deze thema’s bij uzelf op te sporen en ze te verfijnen of aan te scherpen, brengt u zichzelf in de beste positie om uw eigen sterke punten volledig tot ontplooiing te brengen.

Terwijl u zich in deze vijf thema’s verdiept en u bezint op manieren om het geleerde in praktijk te brengen, dient u steeds één ding voor ogen te houden: de eigenlijke tragiek van het leven is niet dat niet ieder van ons over voldoende sterke punten zou beschikken, maar dat we de sterke punten die we hebben, veel te weinig benutten. Benjamin Franklin noemde ongebruikte talenten ‘zonnewijzers in de schaduw’. Zoals u zult zien, be-

toogt dit boek in feite dat veel te veel teams, organisaties en individuen hun licht onder de korenmaat zetten zonder dat ze dit zelf beseffen.

Wij hopen dat dit boek en de ervaringen die u al lezende op zult doen een lamp voor uw voeten mag zijn en u zal helpen uw sterke punten echt aan het werk te zetten.