



Van manager naar coach

Hoe creëer je een organisatie die ervoor zorgt dat mensen echt tot bloei komen? Hoe zorg je ervoor dat je het menselijke kapitaal volledig benut, dat je maximaal profiteert van de talenten en sterke punten van mensen en ze in staat stelt prestaties van toptniveau te leveren? Het antwoord klinkt verrassend eenvoudig: versterk het management. Managers hebben een zeer grote invloed op de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie. Maar de meeste managers hebben nooit geleerd hoe dat moet, medewerkers verbinden. Dean Jones (Gallup) en Roald Pool (Leeuwendaal) vertellen wat managers kunnen doen om toptalent te laten floreren en hoe ze een cultuur kunnen scheppen die de bedrijfsresultaten krachtig bevordert.



Dun gezaaid

Vraag een groep willekeurige mid careers wie hun beste leidinggevende ooit was en wat die persoon voor hen betekende en je krijgt in een mum van tijd een helder inzicht in de eigenschappen die iemand tot een goede manager maken. Dat is iemand die vertrouwen geeft en aanmoedigt, die vrijheid schenkt om jezelf te zijn en verantwoordelijkheid te nemen, die ervoor zorgt dat iedereen in de juiste positie verkeert voor succes, die werkelijke interesse toont in mensen en hun mogelijkheden, die de juiste vragen stelt en ook oprecht nieuwsgierig is naar de antwoorden, die in de juiste richting coacht, et cetera. Van zulke managers kan een organisatie er niet genoeg aan boord hebben. Sterker: wie al deze dingen niet doet of kan, is per definitie geen goede manager. Maar hoe is het met het management in onze organisaties gesteld?

Dean Jones werkt al meer dan 18 jaar bij Gallup. Zijn officiële titel luidt Global Talent Development Architect, wat erop neerkomt dat hij de leer-expert is die precies weet wat wel en niet werkt. Hij is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en innovatie van Gallup's wereldwijde leer- en ontwikkelingsstrategie voor leidinggevend en managers. 'Goede managers laten mensen authentiek zijn en zorgen ervoor dat zij zich volledig kunnen uiten en volledig verbonden zijn met hun werk. Alleen zo kunnen ze echt collaboratief en productief zijn. Maar zulke managers zijn helaas dun gezaaid. Uit ons onderzoek blijkt dat slechts een vijfde deel van alle managers van nature over het talent beschikt dat hun managementtaak vereist. En doorgaans heeft de manager geen enkele training of opleiding daartoe gevolgd, ze moeten het maar gewoon doen. In veel organisaties is de management-functie een tussenstap op weg naar leiderschap. Je moet gewoon een poos

manager zijn om te groeien naar een functie in de top van de organisatie. Zonder enige training, je begint er gewoon aan. En omdat de organisatie op den duur ook wel ziet dat het management wel wat verbetering behoeft, worden er allerlei structuren en hulpmiddelen ontwikkeld om managers te ondersteunen. Maar hoe meer structuren en hulpmiddelen, des te minder échte aandacht voor de mensen om wie het gaat. Managen wordt een administratieve aangelegenheid, met alle gevolgen van dien.

We kennen allemaal het gezegde dat medewerkers geen ontslag nemen van hun baan, maar van hun manager. Dat is helaas maar al te waar. En dat wordt alleen nog maar versterkt doordat onze werkomgeving steeds complexer wordt door grote technologische ontwikkelingen, het hybride werken en de vraag naar meer flexibiliteit.'

Gallup & Leeuwendaal: partners in performance

Het Amerikaanse onderzoeks- en adviesbureau Gallup helpt leiders en organisaties bij het oplossen van hun meest urgente problemen. Gallup biedt adviesdiensten om prestaties te verbeteren. Het bureau gebruikt datagestuurde inzichten om oplossingen en strategieën te bieden die de bedrijfsgroei stimuleren en de organisatiecultuur verbeteren. Gallup werkt voor profit en non-profit organisaties, lokaal en mondiaal. Wereldwijd bekende en veelgebruikte diensten van Gallup zijn CliftonStrengths en de Q12.

Leeuwendaal vertegenwoordigt sinds 2018 Gallup exclusief in het Nederlandse taalgebied en ontwikkelt samen met Gallup interventies om de verbondenheid in organisaties te versterken en hun performance aanzienlijk te verbeteren.

Roald Pool traint en coacht al tientallen jaren leiders en leidinggevend en onderschrijft volledig wat Jones beweert. 'Ik zie bijvoorbeeld managers die een ijzersterk verhaal hebben over waar de organisatie op dit moment staat





Mensen kunnen heel gepassioneerd zijn voor hun werk maar toch – door allerlei omstandigheden – niet volledig participeren. Dan heb je geen verbondenheid en dat remt de prestaties.

en waar ze naartoe moet, echt visionair en zeer bevlogen, maar die er niet in slagen om hun team mee te krijgen in dat verhaal omdat ze alleen de verbinding maken op de inhoud en niet op de emotie. Of managers die het heel belangrijk vinden om veel vrijheid en eigen verantwoordelijk te geven, maar daarin doorslaan. Wat zij zelf voor vrijheid houden, zien hun medewerkers aan voor desinteresse. Ze voelen zich niet zozeer vrij, maar verweesd, er is niemand die naar hen omkijkt. En weer een heel ander type manager: iemand die denkt dat hij mensen beter laat presteren door de hele tijd voor te doen hoe hij het zelf doet. Die vergeet dat vele routes naar succes leiden en dat het juist superbelangrijk is dat ieder het op z'n eigen manier kan doen, door z'n sterke punten te benutten, z'n strengths. Al die managers hebben echt het beste voor met hun medewerkers en het zijn allemaal zeer getalenteerde mensen, maar managen is gewoon geen talent dat bij iedereen is aangeboren. Je moet het leren.'

Beste vriend

Een machine heeft geen emotionele behoeften die vervuld moeten worden om te kunnen functioneren. Een mens wel, en dat maakt mensen nét wat lastiger te managen. Niet slechts een kwestie van de juiste knoppen

indrukken en op tijd olie ververset, je zult als manager ook aandacht moeten hebben voor de menselijke kant die nu eenmaal aan mensen kleeft. Pas als de emotionele behoeften van medewerkers zijn vervuld, ontstaat er een werkomgeving waarin zij zich volledig kunnen verbinden met hun rol, hun team, hun manager en hun organisatie.

Welke die emotionele behoeften zijn, daar heeft Gallup jarenlang onderzoek naar gedaan. Dat onderzoek ligt ten grondslag aan de Q12, het instrument waarmee Gallup verbondenheid in organisaties meet. Dat doen ze al sinds 1996, in 195 landen en in meer dan zeventig talen.

Al bijna dertig miljoen werknemers hebben de Q12-vragenlijst ingevuld en er is dus een waanzinnige schat aan data beschikbaar.

De Q12 bestaat uit een set van twaalf stellingen waarop mensen moeten reageren, soms aangevuld met extra stellingen. Deze zijn zeer scherp geformuleerd zodat ze echt het kaf van het koren scheiden. Uiteraard zijn die stellingen ook zeer grondig in de praktijk getest. Wie voor het eerst de Q12-stellingen ziet, zal wellicht de wenkbrauwen fronsen bij een stelling als 'ik heb een beste vriend op mijn werk'. Dean Jones: 'We krijgen vaak de vraag waarom we die stelling gebruiken in de Q12. Ik heb ook wel eens grote tech-bedrijven geadviseerd die zeiden "dat willen





we niet, mensen moeten geen vrienden worden, we willen juist gezonde competitie.” Maar ons onderzoek laat duidelijk zien dat het hebben van een sterke band met iemand in het team de kans aanzienlijk vergroot dat het team goed presteert. Sociale cohesie is een belangrijke factor en in een topteam zijn mensen ook met elkaar verbonden. En ook op de stelling “in de afgelopen zeven dagen heb ik erkenning of lof ontvangen voor mijn goede werk” krijgen we wel eens commentaar. Leggen jullie de lat niet te hoog? Nee, blijkt wederom uit ons onderzoek. Als we zouden vragen of mensen wel eens erkenning of lof krijgen voor hun goede werk, dan is dat niet onderscheidend genoeg. Ooit heeft iedereen wel eens erkenning gekregen, maar dat volstaat niet voor verbondenheid.’

Roald Pool komt met een mooie vergelijking op de proppen: ‘In een fijne relatie zeggen partners ook zeer geregeld tegen elkaar dat ze van elkaar houden. Het feit dat ze hun liefdesverklaring van 25 jaar geleden nog niet hebben herroepen, volstaat niet. Je wilt het horen, nogmaals horen, het nog eens bevestigd krijgen en het morgen of volgende week opnieuw horen. Zo zijn wij mensen nu eenmaal, we hebben allemaal die bevestiging nodig.’ Maar wat is verbondenheid dan, wanneer zijn mensen verbonden? En waarom is die verbondenheid zo cruciaal voor de performance?

Roald Pool: ‘Gallup gebruikt de term engagement die Leeuwendaal dus vertaalt in verbondenheid. Van verbondenheid is sprake wanneer mensen met volle passie volledig participeren. Passie en participatie, die twee. Ontbreekt een van beide, dan heb je geen verbondenheid. Mensen kunnen heel gepassioneerd zijn voor hun werk maar toch – door allerlei omstandigheden – niet volledig

participeren. Dan heb je geen verbondenheid en dat remt de prestaties. En bij mensen die heel hard werken maar bij wie de passie voor wat ze doen ontbreekt, is er evenmin sprake van verbondenheid.’

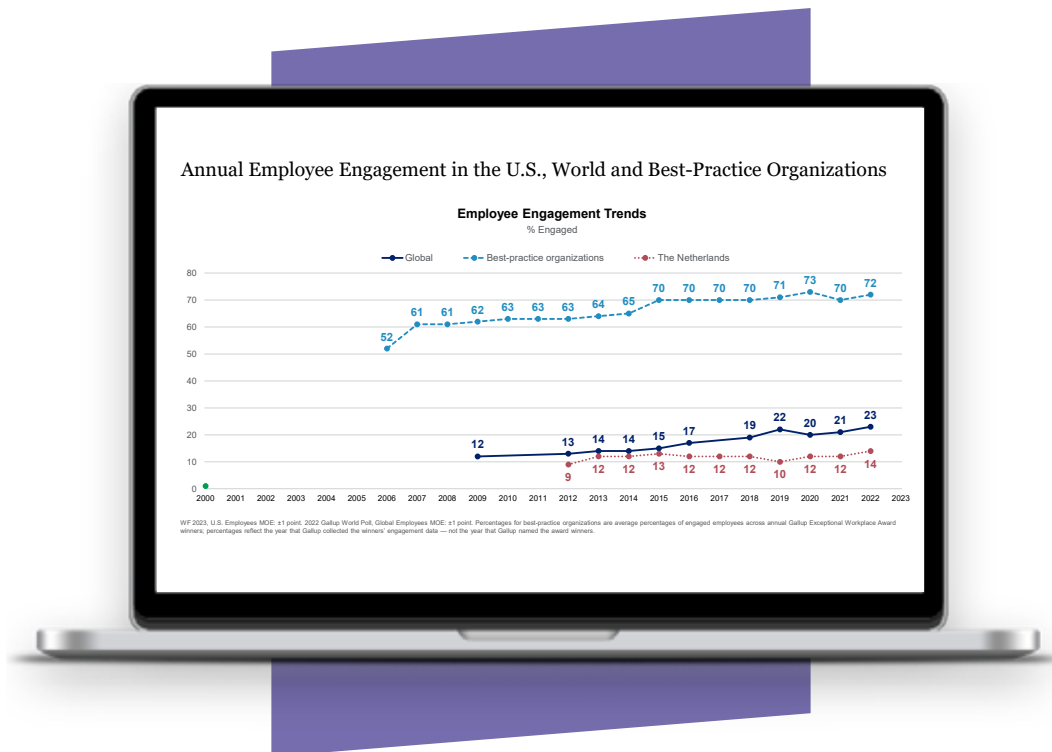
Van manager naar coach

In dit management-ontwikkelprogramma dat Leeuwendaal in nauwe samenwerking met Gallup heeft ontwikkeld, leren managers hoe ze werknemers kunnen coachen en verbinden. Ze leren hoe ze toptalent kunnen behouden voor de organisatie en een cultuur kunnen creëren die de bedrijfsresultaten verbetert. Deelnemers ontwikkelen zichzelf tot betere managers die in staat zijn het potentieel van medewerkers volledig te benutten.

Over het Management-ontwikkelprogramma van Leeuwendaal lees je meer op deze pagina:

www.leeuwendaal.nl/opleidingen/management-ontwikkelprogramma/

Dean Jones onderscheidt verbondenheid van tevredenheid. ‘Tevreden medewerkers kunnen best productief zijn. Ze geven hun tijd, maar niet per se hun volle passie en energie aan hun werk. Vaak nemen ze een wat afwachtende houding aan. Zoiets van: nu is het hier nog prima, we zullen zien hoe het in de toekomst gaat. Maar aan die toekomst leveren ze zelf geen wezenlijke bijdrage. Tevreden mensen zijn er niet per se op uit de organisatie vooruit te helpen, ze zijn gewoon tevreden met hoe het nu gaat. Organisaties die beter willen presteren, zullen boven tevredenheid uit moeten stijgen. Ze zullen een werkomgeving moeten scheppen waarin zo veel mogelijk mensen met volle passie volledig participeren. Verbondenheid is de doorslaggevende factor. Dat zagen we ook tijdens de pandemie: organisaties met een sterke mate van verbondenheid toonden een ongelooflijke veerkracht.’



Een wereld te winnen

Jaarlijks publiceert Gallup een nieuwe editie van State of the Global Workplace, een mondiaal onderzoek naar verbondenheid. Helaas stemmen de resultaten niet zo vrolijk. Jones: 'De verbondenheid is over de hele wereld vrij laag en in Nederland nog lager dan gemiddeld.

We zien dat gemiddeld wereldwijd 20 tot 23 procent van de werknemers echt verbonden is. Daar staat tegenover dat 59 procent niet verbonden is en 18 procent zelfs actief niet verbonden. Dat laatste is natuurlijk het ergste. Dat zijn dus de loud quitters, de werknemers die alleen nog maar datgene uitvoeren wat nodig is om net niet ontslagen te worden. Je zou ook kunnen zeggen: de saboteurs. Uit ons onderzoek blijkt ook dat wereldwijd minstens 52% van de werknemers momenteel op zoek is naar een andere baan. Daar schrikken organisaties natuurlijk enorm van. Van elke twee werknemers staat er dus eentje op het punt om te vertrekken.'

Waarom die verbondenheid zo laag is, blijkt dus uit de resultaten van de Q12.

In elke organisatie en in elk team spelen weer andere zaken, maar een groot probleem dat in zeer veel organisaties de verbondenheid in de weg staat, is volgens Jones het feit dat mensen niet meer goed weten wat er eigenlijk van hen wordt verwacht. Er is een grote onzekerheid. Daarbij komt dat ze niet het gevoel hebben dat ze goed zijn toegerust voor hun rol.

'En dat zijn nu juist dingen waarin een manager van doorslaggevend belang is. Een geweldige manager is in staat om de medewerkers te verbinden met de missie en het doel van de organisatie. Leiders van organisaties denken vaak dat zij degenen zijn die het hele bedrijf inspireren met hun visie, maar het zijn echt de managers die daarin de cruciale rol vervullen. Het staat of valt met de manier waarop zij hun mensen coachen. De taak van de leider is ervoor te zorgen dat er geweldige managers zijn die verbondenheid scheppen.' Wat dat allemaal oplevert, kan Roald Pool vertellen: 'We zien keer op keer dat het voor mensen die zich verbonden voelen veel makkelijker is om met veranderingen om te gaan. De wendbaarheid is veel sterker.





“

Mensen gaan niet alleen meer naar hun werk voor het salaris. Ze willen deel uit maken van een doel, een missie. Ze willen zich ontwikkelen.

Meer verbondenheid zorgt direct voor meer productiviteit, meer slagkracht, minder ziekte-verzuim, minder verloop, minder incidenten. Werknemers die zich verbonden voelen, lopen aanzienlijk minder risico op een burn-out – hoe geweldig is dat! En natuurlijk is dat zo: wie werkt met passie, ervaart geen stress. Medewerkers die zich verbonden voelen, bevelen hun organisatie veel vaker aan als een fijne werkplek. Er is een wereld te winnen.'

Wat maakt een manager geweldig?

Een goede manager moet volgens Dean Jones uitblinken in vier kerntaken: een sterk team samenstellen, de talenten van de teamleden maximaal ontwikkelen, de verbondenheid versterken en de prestaties coachen. Jones: 'Getalenteerde mensen houden van een beetje druk, van uitdaging in hun werk. Maar dat is iets anders dan stress. Stress krijg ik wanneer je mij iets opdraagt waartoe ik niet in staat ben, iets dat niet past bij mijn talenten en vaardigheden of waarvoor ik niet voldoende ben toegerust. Een geweldige manager houdt die stress altijd bij medewerkers vandaan, maar geeft wel voldoende fijne druk die aanzet tot uitzonderlijke prestaties. Een geweldige manager laat je geen dingen doen die je niet kunt. Een geweldige manager is iemand die jouw waarde ziet, die oprecht om je geeft, die je helpt groeien, naar je luistert, die eraan bijdraagt dat je trots kunt

zijn op jouw eigen werk en dat van je team. Een manager moet duidelijke verwachtingen scheppen, mensen voortdurend coachen, een vertrouwensrelatie opbouwen en eigen verantwoordelijkheid stimuleren.'

Roald Pool: 'Mensen gaan niet alleen meer naar hun werk voor het salaris. Ze willen deel uit maken van een doel, een missie. Ze willen zich ontwikkelen. De kans om dingen te leren is van eminent belang voor het aantrekken en behouden van talent in de organisatie. En dat alles staat of valt bij goed management.'

Betekenisvolle gesprekken

Medewerkers verwachten van hun leidinggevende meer dan af en toe een compliment. Ze willen gecoacht worden en ze willen dat die coach regelmatig met hen in gesprek gaat over hun talenten en sterke punten, over hoe ze die kunnen inzetten en verder ontwikkelen. Hoe zou dat in de praktijk in z'n werk moeten gaan? Jones adviseert managers een eenvoudige gewoonte te adopteren die hen zal helpen teams en organisaties te versterken: 'Uit onze Q12-resultaten blijkt dat slechts 16 procent van de miljoenen ondervraagden het laatste gesprek met hun manager bevredigend vond. Voer met elke medewerker gesprekken die echt de diepte in gaan. We noemen dat betekenisvolle gesprekken. Alleen dit al verviervoudigt de kans dat medewerkers zich verbonden zullen voelen, het heeft een enorme



impact. De frequentie van die gesprekken is belangrijker dan de duur.' Waar die gesprekken over zouden moeten gaan, daarover is Jones ook heel concreet. 'Elke keer bespreek je één onderwerp en er zijn vier onderwerpen die regelmatig aan bod moeten komen. De waardering voor recent werk, om te beginnen. In heel veel organisaties ontbreekt het fundamenteel aan die waardering. Een tweede onderwerp is de samenwerking en de relatie met anderen in het team en de organisatie. Dat is namelijk waar veel mensen in vast lopen. Onderwerp nummer drie: de actuele doelen en prioriteiten. En dat heeft te maken met wat ik al eerder zei: heel veel mensen weten niet meer wat er van hen wordt verwacht in een omgeving die continu en steeds sneller verandert. En een vierde onderwerp dat aan bod zou moeten komen: de sterke punten van werknemers, de dingen waar ze goed in zijn. Als je als manager die sterke punten van een medewerker kent, dan kun je ook zodanig coachen dat die sterke punten meer en meer worden gebruikt.'

Op dat laatste haakt Roald Pool in: 'Daarom is het werken met CliftonStrengths zo krachtig, de Gallup-methode waarmee we die sterke punten – de strengths – identificeren. Mensen kennen vaak hun eigen sterke punten niet eens, laat staan die van hun collega's in het team, en managers weten niet welke talenten ze allemaal aan boord hebben. Met CliftonStrengths maken we die talenten niet alleen allemaal zichtbaar, maar we bieden ook een gemeenschappelijke taal om het met elkaar over die talenten te hebben. Positief, respectvol, met waardering voor ieders unieke talenten, zodat het gesprek niet meer gaat over wat er aan iemand ontbreekt, maar juist over hoe je elkaar aanvult en versterkt. Voor de individuele medewerker draagt het bij aan het zelfbewustzijn: dit ben ik, dit kan ik, op deze manier kan ik mijn sterke punten gebruiken om een bijdrage te leveren

aan het realiseren van onze doelen. Voor managers is het geweldig omdat ze veel beter in staat zijn om het gesprek aan te gaan.'

Terug naar de kernvraag van dit verhaal: hoe zorg je ervoor dat je het menselijke kapitaal volledig benut, dat je maximaal profiteert van de talenten en sterke punten van mensen en ze in staat stelt prestaties van topniveau te leveren? Het antwoord is wel duidelijk: begin bij de manager. Die speelt een doorslaggevende rol. De manager heeft een enorme impact op de verbondenheid van medewerkers en die verbondenheid is bepalend voor vrijwel alle belangrijke organisatorische resultaten.

Meer weten?



Amy van der Hulst

amy.vanderhulst@leeuwendaal.nl
+316 2900 4710

Links

Over het Management-ontwikkelprogramma van Leeuwendaal lees je meer op deze pagina:

www.leeuwendaal.nl/opleidingen/management-ontwikkelprogramma/

Hier vind je meer informatie over de Gallup Q12:

www.leeuwendaal.nl/diensten/gallup-q12/

Alle informatie over CliftonStrengths vind je hier:

www.leeuwendaal.nl/cliftonstrengths/

Het onderzoeksrapport State of the Global Workplace kun je op de website van Gallup downloaden:

www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

