

[09 juli 2010]

Marcus Buckingham: 'Een droombaan is voor iedereen weggelegd'

door Jeroen Ansink

Volgens de Engelse managementgoeroe Marcus Buckingham besteden bedrijven nodeloos veel energie aan het verbeteren van de zwakke punten van hun werknemers. Veel efficiënter is het om hun krachten te bepalen en hun functie daaraan aan te passen. 'Minder dan twee op de tien werknemers weten hun sterke punten het merendeel van de tijd te benutten.'

Van alle beroepen die Marcus Buckingham als kind had kunnen kiezen was dat van openbaar spreker wellicht het minst waarschijnlijke. Tussen zijn vierde en zijn twaalfde was de in Engeland geboren managementdenker zo'n ernstige stotteraar dat hij bekend stond als 'Baaaaahkingham'. De bijnaam weerhield hem er echter niet van om bij elke vraag zijn vinger op te steken en zich aan te melden als vrijwilliger bij de toneelclub. Zijn gedrevenheid was zo groot dat de rector van zijn school hem op een gegeven moment vroeg om een menigte van driehonderd leerlingen toe te spreken. Terwijl zijn klasgenoten zich verkneukelden om het vooruitzicht van een hakkellende stuntelaar, gebeurde het tegenovergestelde: zijn spraakgebrek bleek ten overstaan van zo'n grote groep als sneeuw voor de zon te verdwijnen.

De anekdote is tekenend voor de manier waarop Buckingham sterke en zwakke punten definieert. 'Normaliter zien we kracht als iets waar je goed in bent, en een zwakte als iets waar je slecht in bent,' zegt hij met een Brits accent dat gedeeltelijk verborgen gaat achter het lijzige van Californië, de staat waar hij sinds jaar en dag woont. 'Dat is weliswaar een niet helemaal verkeerde, maar wel een incomplete voorstelling van zaken. Minstens zo belangrijk is of iets je goed doet voelen. Het houden van die voordracht maakte me zo sterk dat zelfs stotteren geen belemmering vormde. Tegelijkertijd zijn er tal van dingen waar ik van nature in uit kan blinken, maar waar ik me desalniettemin niet mee bezig wil houden, omdat ze me uitputten.'

Hij haalt graag het voorbeeld aan van een jeugdvriend, een wedstrijdzwemmer die in zijn jonge jaren bijna altijd won, maar naarmate hij opgroeide voor elke wedstrijd aan hevige migraine begon te lijden. 'De ironie was dat zijn talenten niet gekoppeld waren aan positieve gevoelens. Ondanks zijn successen kreeg hij een steeds grotere hekel aan zwemmen, waardoor hij nooit een echte topper is geworden.' Een kracht is in Buckingham's opvatting dan ook geen eigenschap, maar een activiteit die je energie geeft en je sterker doet voelen. 'En de beste persoon om dat te bepalen ben je zelf.'

Energie

Deze filosofie heeft de 44-jarige Buckingham bepaald geen windeieren gelegd. Hij heeft zich ontwikkeld tot een van 's werelds meest gevraagde managementgoeroes, en geeft honderden speeches per jaar voor een slordige vijftigduizend dollar per stuk. Van zijn boeken Weg met alle regels, over hoe de beste managers zich niets aantrekken van vaste regels, en Ontdek je sterke punten, dat mensen aanspoort om het beste uit zichzelf naar boven te halen, zijn inmiddels miljoenen exemplaren verkocht. Niet slecht voor iemand die zich heeft moeten invechten op een gebied dat van oudsher gedomineerd wordt door Amerikanen. 'Als het gaat om managementlessen blijken zelfs Britten niet naar Britten te willen luisteren.'

In Ontdek wie je bent, dat onlangs in Nederlandse vertaling is verschenen, borduurt Buckingham op zijn sterkepuntenrevolutie voort. 'Het zou fantastisch zijn als je de dag kunt afsluiten met het idee dat je hebt gewerkt aan iets waar je zowel goed in bent als waar je de meeste energie van krijgt. Toch blijken minder dan twee op de tien mensen op het werk hun sterke punten het merendeel van de tijd te benutten.'

In plaats daarvan concentreren de meeste werknemers zich op het identificeren van hun zwaktes, om die vervolgens zo goed en kwaad als het gaat te verbeteren. Het idee om op geen enkel gebied achter te blijven wordt er door de maatschappij immers van jongs af aan al ingestampt. Buckingham: 'Als je op school een rapport krijgt met alleen maar achten en één vier, zul je van je ouders hoogstwaarschijnlijk de opdracht krijgen om die onvoldoende weg te werken. Zo werkt het ook in het bedrijfsleven. De dingen die goed gaan worden in de meeste gevallen alleen tussen neus en lippen door geprezen. Vervolgens zal je manager gaan kijken naar die gebieden waarop het beter kan. Met als onbedoeld gevolg dat je het probleem vaak groter maakt dan het hoeft te zijn.'

Het is volgens Buckingham efficiënter om te kijken naar die dingen die al goed gaan, en je energie te gebruiken om daar nog beter in te worden. 'Als mensen het over hun droombaan hebben gaat het vaak om een onbereikbaar ideaal. Ze beseffen daarbij niet hoeveel ze daaraan kunnen bijdragen door hun huidige baan simpelweg om te vormen. Hoe meer je besluit om je krachten bewust te gebruiken, hoe dichter je bij de carrière van je dromen zal komen.'

Reflectie

Buckingham baseert zijn uitspraken op de ideeën die hij opdeed bij de Amerikaanse marktonderzoeker Gallup, waar hij in 1984 als stagiair aan de slag kon. Het gros van zijn collega's liet zich in die tijd nog leiden door de lessen die getrokken konden worden uit mislukkingen. Zo hielden huwelijkstherapeuten zich bezig met het bestuderen van scheidingen, en deden managementgoeroes hun kennis op aan de hand van ontslagen.

Buckingham pakte het echter anders aan en richtte zich op de studie van succes: onder welke voorwaarden blijken mensen uit te blinken? 'Voor de themaparken van Walt Disney onderzocht ik bijvoorbeeld welke eigenschappen hun beste huishoudsters met elkaar gemeen hadden. Dat klinkt misschien triviaal, omdat mensen in eerste instantie niet naar Disney World gaan omdat hun bed daar zo mooi opgemaakt wordt. Maar wat als iemand je zo welkom doet voelen, dat je alleen al daarom weer een keer terugwil? Dát zijn de huishoudsters die je als bedrijf in dienst wil hebben.'

Het was tijdens Disney dat Buckingham zijn eigen zwakke kanten leerde kennen. 'Ironisch genoeg was dat het managen van mensen. Dat kostte me enorm veel energie.' Wat aanvankelijk begon als een vaag gevoel van onbehagen is sindsdien uitgegroeid tot een bron van zelfkennis, die Buckingham nog steeds probeert uit te diepen. Daarvoor gebruikt hij niet meer dan een notitieboekje, waarin hij een week lang precies opschrijft welke activiteiten hem enthousiast maken, en welke hem afstoten. 'Aan het eind van de week neem je de lijst door en kies je er drie uit die er voor jou in positieve zin uitspringen. Dát zijn je sterke punten.'

Van zichzelf heeft Buckingham, die de oefening elke zes maanden herhaalt, ontdekt dat hij boven alles reflectie nodig heeft. 'Ik voel me sterk wanneer ik de tijd kan nemen om een idee te laten sudderen. Een tweede punt is om dat concept vervolgens te polijsten en te polijsten totdat ik de essentie heb bereikt. En tenslotte put ik kracht uit de mogelijkheid om dat concept te koppelen aan marktonderzoek, zodat ik het kan verpakken in een verhaal waar ik me oprecht betrokken bij voel.'

Vragen om geld

Het resultaat van al dat reflecteren, piekeren, polijsten en onderzoeken is een aantal adviezen waarvan Buckingham had gewild dat 'ik die destijds had kunnen krijgen'. De belangrijkste daarvan is dat een bedrijf er niet is om de werknemer gelukkig te maken, maar om een zo goed mogelijk resultaat te boeken. 'Het klinkt cynisch, maar een onderneming is niet wezenlijk in je geïnteresseerd, en zal je daarom nooit zo goed leren kennen als jij jezelf kent. Het uitgangspunt van een manager is de prestatie die hij of zij van je verlangt. Pas daarna zal gekeken worden of dat resultaat eventueel kan worden ingepast in een functie die werkelijk bij je past.'

Een werknemer doet er volgens Buckingham dan ook goed aan om de werkgever te vragen: wat moet ik doen voor mijn geld? 'Bedrijven weten dat ze willen presteren, maar ze zijn niet goed in het omschrijven wat dat is. In vacatures komen ze vaak niet verder dan een titel, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en een opsomming van de benodigde ervaring en opleiding.'

Buckingham introduceert hierbij zijn eigen wet over loopbanen: uiteindelijk zal het 'wat' altijd het 'waarom' verslaan. 'Je ziet dat bijvoorbeeld bij effectenmakelaars. Als je die mensen naar hun beweegredenen vraagt, zullen de meeste je antwoorden dat ze van financiële diensten houden, of dat ze ontzettend veel geld willen verdienen. Dat is het 'waarom' van het vak. Maar kijk wat een effectenmakelaar precies doet: het telefonisch lastigvallen van tweehonderd mensen per dag om ze te vragen om geld, waarvan er vervolgens honderdnegentig de hoorn op de haak zullen gooien. Als je daar geen energie van krijgt, dan zul je nooit echt succesvol worden.'

Om te ontdekken of het 'wat' van bepaalde functie overeenkomt met een sterk punt werkt Buckingham met het ezelsbruggetje SEIN. Als een activiteit Succes oplevert, Energie geeft, Intuïtief aanvoelt als iets goeds, of Nodig is in de zin dat het een behoefte vervult, dan kan dat duiden op een sterk punt.

Cultiveren

Hoe moeten die krachten op de bedrijfsvloer ontsloten worden? Is het aan bedrijven om dit te stimuleren of gaat het om de verantwoordelijkheid van de werknemer? Volgens Buckingham is het van belang om een dialoog aan te gaan, waarvoor de werknemer het ruwe materiaal aanlevert. 'Het begint met het besef dat je als werknemer je krachten beter kunt inschatten dan je manager. Vervolgens kun je samen uitzoeken welke bijdrage je kunt leveren aan de effectiviteit van het team.'

Die eerste stap is kleiner dan hij lijkt, aldus Buckingham. 'Als je werknemers vraagt of ze die vrijheid hebben om hun baan aan hun sterke punten aan te passen, dan blijkt minstens zeventig procent daarop bevestigend te antwoorden, ongeacht of ze nu in West-Europa en de Verenigde Staten wonen, of in landen als India en China. Als je daarbij in ogenschouw neemt dat in de Verenigde Staten slechts twaalf procent van de beroepsbevolking hun sterke punten slechts eens per week optimaal gebruikt, dan zie je dat er ook voor het bedrijfsleven een wereld te winnen valt.'

Het is dan ook aan de manager om een raamwerk te creëren waarbinnen dat gesprek kan plaatsvinden, aldus Buckingham. 'Bedrijven zijn doorgaans niet erg effectief als het gaat om het optimaal inzetten van hun personeel. Managers hameren er weliswaar continu op dat hun werknemers hun belangrijkste middelen zijn, maar zonder koppeling aan de sterke punten is dat een loze kreet. In een kenniseconomie waar creativiteit, innovatie en ideeën de belangrijkste waarden zijn, kun je je dat niet meer veroorloven.'

Voor managers die het beste uit hun mensen naar boven willen halen heeft Buckingham een simpel advies: beoordeel elke werknemer op zijn of haar merites door te kijken naar de subtiele, maar essentiële onderlinge verschillen, en probeer daar vervolgens op voort te bouwen. 'Een goede salesmanager weet dat hij niet tien verschillende verkopers heeft, maar tien individuen die allemaal hun eigen talent hebben. Het is de kunst om die talenten vervolgens stukje bij beetje te cultiveren.'

Geen zero sum game

Die aanpak zal waarschijnlijk nooit voor honderd procent succesvol zijn, maar dat is nog geen reden om je te laten ontmoedigen, zegt Buckingham. 'Banen zijn niet gemaakt om iemand als een handschoen te passen. Werknemers zullen altijd geconfronteerd worden met dingen die ronduit saai zijn. Dat is wellicht makkelijker te accepteren als je je realiseert dat een baan is opgebouwd uit duizenden verschillende activiteiten. Als je de belangrijkste daarvan naar je hand weet te zetten, ben je al een heel eind op weg.'

Bijkomstig voordeel is dat een dergelijke filosofie ook zal doorwerken in het persoonlijke leven. 'We brengen per slot van rekening veertig of vijftig uur per week op de werkvloer door. Een werknemer die daarvan de meeste tijd met tegenzin doorbrengt, zal ook na kantooruren minder presteren, bijvoorbeeld in de rol van partner, familielid of vriend.' Het is weliswaar niet de verantwoordelijkheid

van een bedrijf om hun werknemers gelukkig te maken, maar een functieomschrijving op basis van sterke punten is geen zero sum game, aldus Buckingham. 'Uiteindelijk zullen zowel de werknemer als het bedrijf er beter van worden.'

(JA)