

Marcus Buckingham & Curt Coffin

# Weg met alle regels

Wat de beste managers van de wereld  
anders doen

Spectrum

Spectrum maakt deel uit van Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv  
Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam

Oorspronkelijke titel: First, Break All the Rules – What the World's Greatest Managers Do  
Differently Uitgegeven door: Simon & Schuster, New York  
© 1999 by The Gallup Organization  
© 2000 Nederlandstalige uitgave: Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv

Vertaald door: Gerard Grasman  
Omslagontwerp: Cunera Joosten  
Zetwerk: Pre Press Media Groep, Zeist

Eerste druk 2000  
Achtste druk 2013

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 Auteurswet 1912, juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB, Hoofddorp).

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere com-pilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

ISBN 978 90 00 37340 6  
NUR 801  
[www.spectrumnonfictie.nl](http://www.spectrumnonfictie.nl)

---

# Inhoud

---

Inleiding: Weg met alle regels 9

## 1. De maatstaven

Een ramp bij de Scilly-eilanden 18  
*‘Waarvan kennen we het belang, zonder dat we het kunnen meten?’*

De maatstaf 22  
*‘Hoe meten we menselijk kapitaal?’*

De twaalf vragen getoetst 27  
*‘Is de maatstaf gebonden aan de bedrijfsresultaten?’*

Een praktijkvoorbeeld 34  
*‘Wat betekenen deze ontdekkingen voor úw onderneming?’*

Bergen beklimmen 39  
*‘Waarom staan de twaalf vragen juist in deze volgorde?’*

## 2. De wijsheid van excellente managers

Wijze woorden 48  
*‘Wie werden door Gallup ondervraagd?’*

Wat excellente managers weten 50  
*‘Welk revolutionair inzicht hebben excellente managers met elkaar gemeen?’*

Wat excellente managers doen 52  
*‘Wat zijn de vier fundamentele taken van een groot manager?’*

De vier sleuteltaken	61
<i>'Hoe kwijten excellente managers zich van deze taken?'</i>	

### **3. De eerste sleutelzaak: selecteer op talent**

Talent: wat excellente managers eronder verstaan	64
<i>'Waarom is voor iedere excellente taakvervulling talent vereist?'</i>	

Uit het goede hout gesneden	65
<i>'Waarom weegt talent zwaarder dan ervaring, intellect of wilskracht?'</i>	

Het decennium van de hersenen	72
<i>'Hoeveel kan een manager aan iemand veranderen?'</i>	

Kennis, vaardigheden en talenten	76
<i>'Wat is het verschil tussen deze drie hoedanigheden?'</i>	

De wereld zien door de bril van een talent	86
<i>'Welke fabels kunnen we nu vergeten?'</i>	

Talent: hoe excellente managers het opsporen	92
<i>'Waarom hebben excellente managers een neus voor talent?'</i>	

Een woordje van de coach	98
<i>'John Wooden over het belang van talent'</i>	

### **4. De tweede sleutelzaak: het juiste resultaat definiëren**

Managen op afstand	100
<i>'Waarom is het zo moeilijk mensen goed te managen?'</i>	

Verleidingen	103
<i>'Waarom willen veel managers hun mensen "sturen"?''</i>	

Vuistregels	113
<i>'Wanneer en hoe vertrouwen excellente managers op een stappenplan?'</i>	

Hier wordt u voor betaald!	126
<i>'Hoe bepaalt u of de resultaten goed zijn?'</i>	

## INLEIDING

# Weg met alle regels

De grootste managers van de wereld hebben weinig met elkaar gemeen. Ze verschillen van elkaar qua geslacht, leeftijd of huidkleur en ras. Er zijn grote verschillen in stijl en zij concentreren zich op uiteenlopende doelen. Ondanks hun verschillen hebben zij echter één ding met elkaar gemeen: belangrijker dan wat ook is dat zij niet aarzelen om alle conventionele managementsregels aan hun laars te lappen. Zij geloven *niet* dat mensen alles kunnen bereiken wat zij zich in het hoofd hebben gezet. Zij doen *geen* poging medewerkers te helpen een minpunt te verbeteren. Zij negeren consequent de Gulden Regel. En ja, zij houden er zelfs favorieten op na.

Geslaagde managers zijn revolutionairen, ook al zullen er niet veel zijn die zichzelf zo betitelen. Dit boek gunt u een intiem kijkje in de gedachtewereld van deze managers, om u duidelijk te maken waarom zij zich niet aan de conventionele principes houden en welke nieuwe uitgangspunten zij hanteren.

Niet dat we u willen aanmoedigen uw natuurlijke stijl van leiding geven te vervangen door een gestandaardiseerde versie van de hunne – u zult al gauw ontdekken dat zeer goede managers geen ‘standaardstijl’ met elkaar gemeen hebben. Veeleer stellen we ons ten doel u te helpen om *uw eigen stijl* te optimaliseren door u te laten zien hoe u de baanbrekende inzichten volgens welke de beste managers handelen, in uw eigen aanpak kunt integreren.

Dit boek is de neerslag van twee gigantische onderzoeksprojecten van de Gallup Organization, waaraan ruim een kwart eeuw is gewerkt. Het eerste project was gericht op werknemers en kan worden samengevat in de vraag: ‘Wat verwachten de meest getalenteerde werknemers van hun arbeidsklimaat?’ Gallup ondervroeg meer dan een miljoen werknemers in een brede scala van ondernemingen en bedrijfstakken in allerlei landen. Wij ondervroegen hen over alle aspecten van hun beroepsleven en begonnen daarna aan een diepgravende analyse van hun antwoorden, met het doel de vinger te leggen op de voornaamste behoeften van de productiefste werknemers.

Ons onderzoek leverde tal van ontdekkingen op, maar de belangrijkste daarvan luidde: getalenteerde werknemers hebben vooral behoefte aan uitstekende managers. De getalenteerde werknemer kan om diverse redenen in dienst treden van een onderneming; bijvoorbeeld vanwege een charismatische leider, of een uitstekende beloning, of de uitstekende programma’s

voor bij- en herscholing. Hoe lang hij daar blijft en hoe productief hij is, wordt echter bepaald door zijn relatie met zijn directe chef.

Deze eenvoudige ontdekking leidde tot het opzetten van ons tweede project, samen te vatten in de vraag: 'Hoe slagen de allerbeste managers erin getalenteerde werknemers te vinden, hun talenten te benutten en hen te laten blijven?' Voor het antwoord op die vraag gingen we te rade bij de bron: grote concerns en kleinere ondernemingen, particuliere firma's, naamloze vennootschappen en organisaties in de openbare sector, waar we een 'dwarsdoorsnede' van het management ondervroegen, van uitstekende managers tot middelmatige. Hoe bepaalden wij wie uitstekend was en wie niet? We vroegen iedere onderneming ons inzicht te geven in hun prestatiemaatstaven. Aan de hand van graadmeters als omzet- en winstcijfers en percentages trouwe en tevreden afnemers, omzetsnelheid per medewerker, informatie over de meningen van medewerkers en alle mogelijke andere metingen stelden we vast welke managers er boven uit staken. De afgelopen vijftientig jaar heeft de Gallup Organization ruim tachtigduizend managers elk anderhalf uur lang ondervraagd, waarna er transcripties van alle opgenomen gesprekken werden gemaakt.

Sommige van deze managers bezetten sleutelfuncties, andere behoorden tot het middenkader. Er waren ook wat eerstelijnsmanagers bij. Ze gaven echter zonder uitzondering leiding aan meer dan één medewerker. We concentreerden de analyse van al deze gegevens op die managers die er duidelijk goed in waren om de specifieke gaven van hun medewerkers te kanaliseren tot voortreffelijke prestaties. Ondanks hun duidelijke verschillen in aanpak wilden wij erachter komen wat de beste managers met elkaar gemeen hadden, als ze al iets gemeen hadden.

Hun ideeën zijn eenvoudig en rechtlijnig, maar dat betekent niet dat ze ook eenvoudig toe te passen zijn. Er is een *reden* waarom conventionele wijsheid conventioneel is: het is gemakkelijker. Het is gemakkelijker om te geloven dat iedere werknemer een onbegrensd potentieel belichaamt. Het is gemakkelijker je voor te stellen dat je een medewerker het best kunt helpen door zijn of haar minpunten te verbeteren. Het is gemakkelijker 'anderen aan te doen wat zij jou kunnen aandoen'. Het is gemakkelijker iedereen op dezelfde manier te behandelen, zodat niemand je ervan kan betichten dat je er favorieten op na houdt. De conventionele aanpak is behaaglijk en verleidelijk gemakkelijk.

Dat geldt niet voor de eigenzinnige aanpak van excellente managers. Die stelt veel zwaardere eisen, zoals zelfdiscipline, doelgerichtheid, vertrouwen en, wellicht belangrijker dan wat ook, de bereidheid om werknemers individueel te benaderen. In dit boek dragen excellente managers geen verbluffende theorieën aan, noch kant-en-klare recepten. Het enige dat zij u te bieden hebben, zijn inzichten in de vraag wat talent eigenlijk is en in de geheimen van het

kanaliseren van talent tot een blijvend hoog prestatieniveau. De eigenlijke uitdaging bestaat uit het vinden van een manier om die inzichten te integreren in uw stijl van leiding geven, aan elke medewerker afzonderlijk, en elke dag.

Dit boek is een weerslag van wat een miljoen werknemers en tachtigduizend managers te zeggen hebben. Hoewel al deze vraaggesprekken dit boek een degelijke grondslag geven, is hun aantal alleen al overweldigend. Het valt niet mee je voor te stellen hoe de stem van één getalenteerde werknemer of excellente manager klinkt. Wat nu volgt, is een uittreksel uit één vraaggesprek waarin iets van zowel de toon als de inhoud van onze diepte-interviews doorklinkt.

Zoals bij alle door ons geciteerde managers, hebben we zijn naam gewijzigd om zijn anonimiteit te verzekeren. Laten we hem Michael noemen. Hij leidt een driesterrenrestaurant dat eigendom is van een grote keten aan de noordwestkust van de Verenigde Staten. Sinds Gallup Michael voor de eerste keer benaderde, vijftien jaar geleden, behoorde Michaels restaurant tot de tien beste van de hele keten, gemeten naar omzet, winst, groei, werknemersrouw en tevredenheidsgraad van de cliëntèle. Vanuit de optiek van zijn bazen, cliënten en medewerkers is Michael een excellente manager.

Overall in dit boek zult u echo's van de opmerkingen van Michael tegenkomen, opgetekend uit de mond van andere managers en werknemers. In plaats van u daarop attent te maken, geven we er de voorkeur aan u de kans te geven zelf die samenhangen te ontdekken naarmate u vordert door de hoofdstukken. Voor dit moment laten we Michael voor zichzelf spreken.

GALLUP: Kunt u ons iets vertellen over uw beste team ooit?

MICHAEL: Mijn hele team, bedoelt u? Ik heb hier dertig man werken.

GALLUP: Alleen over de kern van uw team.

MICHAEL: Ik denk dat het beste team dat ik ooit heb gehad mijn bedienend personeel van een paar jaar geleden is geweest. Vier personen. Brad was een kelner van een jaar of vijfendertig. Zeer professioneel. Wilde de beste kelner van de stad zijn. Een kampioen in het anticiperen. De klanten hoefden nooit om iets te vragen. Zodra de gedachte bij hen opkwam dat zij wat meer mineraalwater nodig hadden of een dessert wilden, stond Brad al naast hen om het hun te geven.

Dan was er Gary. Een onschuldige ziel. Niet naïef, gewoon iemand zonder bijgedachten. Hij zag de wereld als een vriendelijk oord, dus was hij altijd opgewekt. Altijd een lach op zijn gezicht. Daarmee bedoel ik niet dat hij niet professioneel zou zijn, want dat was hij wél. Zag er altijd uit om door een ringetje te halen, met een keurig gestreken overhemd. Het was zijn positieve instelling die me zo'n gunstige indruk van hem gaf. Iedereen had graag met Gary te maken.

Susan was onze hostess. Ze was levendig en energiek en wist zich uitstekend te presenteren. Toen ze pas bij ons werkte, dacht ik dat het haar ontbrak aan nuchterheid, maar dat had ik mis. Ze ging perfect met de klanten om. Op drukke avonden maakte zij hun op plezierige, maar resolute manier duidelijk dat reserveringen op het laatste moment helaas niet mogelijk waren. In lunchtijd wilden sommige klanten meteen aan tafel, betalen en vertrekken. Susan had dat altijd meteen door en gaf de desbetreffende kelner te kennen dat snelheid geboden was. Ze was altijd alert en nam de juiste beslissingen. Emma was onze officieuze teamvormer. Zwijgzaam, en zich beter bewust van haar verantwoordelijkheden en alerter dan wie ook. Kort voor een drukke zaterdagavond haalde ze de mensen bij elkaar en hield iedereen voor hoe noodzakelijk het was dat alles op rolletjes liep en dat iedereen voor elkaar in de bres sprong.

Dit viertal vormde de ruggengraat van het beste personeel dat ik ooit heb gehad. Ik hoefde nooit in te grijpen – zij runden de hele show zelf. Zij werkten nieuwe mensen in, gaven het juiste voorbeeld en zetten mensen die niet in ons team pasten aan de kant. Ruim drie jaar *waren* zij dit restaurant.

GALLUP: Waar zijn ze nu?

MICHAEL: Susan, Emma en Gary zijn alledrie gepromoveerd en werken nu in het oosten. Brad is nog bij mij.

GALLUP: Hebt u een geheim voor het vormen van een perfect team?

MICHAEL: Nee, ik denk niet dat er een geheim is. Volgens mij kunnen managers er het best naar streven iedere werknemer een tevreden gevoel over zichzelf te geven. Luister, ieder van ons heeft zo zijn twijfels over zichzelf. Zou het niet geweldig zijn als we daar niet voortdurend mee bezig waren? Ik deed geen pogingen Brad, Susan, Gary en Emma te verbeteren. Ik probeerde niet te bereiken dat ze een soort klonen van elkaar werden. Wel probeerde ik een klimaat te scheppen dat hen aanmoedigde meer datgene te zijn wat ze al waren. Zolang zij niet op elkaar afgaven en de klanten tevredenstelden, maakte het mij niets uit dat ze zo van elkaar verschilden.

GALLUP: Hoe komt het dat u deze mensen zo door en door kent?

MICHAEL: Ik bracht veel tijd met hen door. Ik luisterde. Ik ging met hen uit eten of we gingen ergens iets drinken. Op feestdagen nodigde ik hen uit bij mij thuis. Maar het ging mij er vooral om wie zij waren.

GALLUP: Hoe denkt u over dat oude idee: 'Vertrouwelijkheid leidt tot minachting'?

MICHAEL: Dat idee deugt niet. Hoe kun je mensen leiding geven als je hen niet kent en niets weet van hun stijl, motivatie en persoonlijke situatie? Ik geloof niet dat het mogelijk is.

GALLUP: Vindt u dat een manager iedere werknemer op dezelfde manier moet behandelen?

MICHAEL: Allicht niet.



GALLUP: Waarom niet?

MICHAEL: Omdat iedereen anders is. Ik vertelde u zoëven van Gary en hoe goed hij als werknemer was. Toch heb ik hem twee keer ontslagen. Een paar keer ging hij met zijn grappen te ver, en dat zinde me niet. Ik was echt op hem gesteld, maar toch gaf ik hem de zak. Onze relatie zou voorgoed zijn verpest als ik geen voet bij stuk had gehouden en niet had gezegd: 'Je hoeft vanaf maandag niet meer te komen.' Iedere keer dat dit gebeurde, leerde hij wat meer over zichzelf en zijn stelsel van waarden, zodat ik hem beide keren weer in dienst nam. Volgens mij is hij een beter mens geworden doordat ik zo handelde.

In Gary's geval was de resolute aanpak effectief. Die zou echter bij Brad averechts hebben gewerkt. Als ik ook maar even mijn stem zou verheffen tegen Brad, zou ik het tegendeel krijgen van de reactie die ik wilde. Hij zou in zak en as zitten en zijn mond niet meer opendoen. Dus als ik een andere mening ben toegedaan dan hij, moet ik rustig met hem praten en heel zorgvuldig alles beredeneren.

GALLUP: Is het niet onbillijk om mensen verschillend te behandelen?

MICHAEL: Ik vind van niet. Volgens mij willen mensen begrepen worden. Hen anders behandelen draagt ertoe bij dat zij zich uniek kunnen voelen. Als ik weet dat een van mijn mensen de kostwinner is, zal ik – zolang hij of zij goed presteert – meer geneigd zijn die persoon de gunstigste arbeidsuren te geven dan een student. Die student zal zich er misschien wat aan ergeren, maar als ik hem dan de situatie uitleg, bindt hij wel in, meestal. Trouwens, vanaf dat moment weet hij dat ik ook aandacht zal hebben voor zijn persoonlijke situatie als hij een gunst nodig heeft. Zo'n signaal komt altijd goed over.

GALLUP: Hebt u behalve Gary nog meer mensen moeten ontslaan?

MICHAEL: Helaas wel, ja. Net als de meeste managers kies ik soms de verkeerde mensen en dreigen de zaken uit de hand te lopen.

GALLUP: Hoe pakt u het aan om iemand te ontslaan?

MICHAEL: Snel. Hoe eerder, hoe beter. Als iemand consequent onder de maat presteert, ben je geneigd te denken dat je hem een gunst bewijst door te wachten. Dat is niet waar. Je maakt het er alleen maar erger op.

GALLUP: U bent nu vijftien jaar manager. Als u een beginnende manager een goede raad zou geven, hoe zou die dan luiden?

MICHAEL: Ik ben geen deskundige op dit terrein, weet u. Ik leer nog iedere dag.

GALLUP: Dat is prima. Vertel ons alleen een paar ideetjes waaraan u in de loop der jaren iets gehad hebt.

MICHAEL: Tja... Ik veronderstel dat de eerste tip die ik hem zou geven, is: kies de juiste mensen uit. Als je daarin slaagt, wordt alles direct een stuk gemakkelijker.

En als je iemand eenmaal hebt gekozen, moet je hem je vertrouwen gunnen. Iedereen hier weet dat de kassa open is. Als zij een paar dollar willen lenen

voor sigaretten, of tweehonderd dollar om de huur te kunnen betalen, is dat mogelijk. Doe gewoon een schuldbekentenis in de kassa en betaal het terug. Als jij het beste van mensen verwacht, geven ze je dat ook. Ik ben zelden teleurgesteld. En als iemand me toch teleurstelt, vind ik het niet juist om de goeden onder de kwaden te laten lijden door nieuwe regels in te stellen.

Een andere tip zou zijn: bevorder iemand niet naar een te hoge functie. Betaal je mensen goed voor wat ze doen en maak het in alle opzichten voor hen de moeite waard te blijven doen wat ze doen. Brad is een voortreffelijke kelner, maar hij zou een beroerde manager zijn. Hij werkt het best voor publiek dat hem respecteert. Zelf toont hij ook respect voor de klanten. Voor sommige nieuwe werknemers legt hij minder respect aan de dag. Als hij manager was, zouden deze werknemers zijn publiek zijn.

En heel belangrijk: schuif nooit verantwoordelijkheid af. Zeg nooit: 'Dit is volgens mij een krankzinnig idee, maar de directie stáát erop.' Afschuiven maakt je wereldje wat eenvoudiger, maar het organisme als geheel, neem me niet kwalijk, de *organisatie* als geheel, wordt erdoor ondermijnd. Dus op den duur maak je jezelf het leven zuur. Nog erger zijn managers die altijd dingen beloven waarvan nooit iets terechtkomt. Omdat je nooit weet wat je boven het hoofd hangt, zou ik iedere manager de eenvoudige raad geven: beloof je mensen zo weinig mogelijk, en kom iedere belofte na.

Dat was het dan. Dat is mijn hele lijstje.

GALLUP: Is er nog iets anders wat u ons over uw ervaringen als manager zou willen vertellen?

MICHAEL: Misschien alleen dit: een manager dient steeds voor ogen te houden dat hij iedere dag in de schijnwerpers staat. Zijn mensen letten op hem. Alles wat hij doet, alles wat hij zegt en de manier waaróp hij het zegt – het zijn allemaal signalen die zijn medewerkers opvangen. Die signalen beïnvloeden hun prestaties. Vergeet dus nooit dat je in de schijnwerpers staat.

Dat was dus Michael. Althans, het was een gedeelte uit het gesprek met hem. In de loop van ons onderzoek spraken we met duizenden managers als Michael, en met honderdduizenden werknemers die onder een manager als Michael werkten. Sommige opvattingen van Michael worden algemeen onderschreven: nooit verantwoordelijkheid afschuiven, weinig beloven en iedere belofte ook nakomen. Maar het grootste deel van zijn kijk op managen is revolutionair: zijn wens om alle medewerkers te helpen om des te meer te zijn wat ze nu al zijn, zijn bereidheid om iedere medewerker op een eigen manier te behandelen; zijn wens om goede vrienden te worden met zijn medewerkers; zijn besef dat hij mensen niet kan veranderen en de dingen alleen maar gemakkelijker kan maken; zijn bereidheid vertrouwen te schenken. Kortom, Michael handelt in strijd met alle conventionele managementregels, zoals iedere excellente manager doet.

---

Net als u weten wij dat verandering in onze jachtige samenleving troef is. Ook weten we dat het bedrijfsleven voortdurend aan verandering onderhevig is en dat er allerlei benaderingen voor het managen van mensen opkomen en weer wegebben. Door het oor te luisteren te leggen bij managers als Michael en hun medewerkers, hoopten wij te ontdekken welke dingen *nóóit* veranderen. Waar zullen getalenteerde medewerkers *altijd* behoefte aan hebben? Wat zal iedere excellente manager *altijd* doen om talent om te vormen tot prestaties? Wat zijn de duurzame geheimen achter het vinden en behouden van getalenteerde medewerkers die allemaal in dezelfde richting werken? Wat zijn de constante factoren in dit alles? Dat waren de vragen die wij ons stelden. We zullen u op de volgende bladzijden vertellen welke ontdekkingen we hebben gedaan.

## HOOFDSTUK 1

---

# De maatstaven

---

- Een ramp bij de Scilly-eilanden
- De maatstaf
- De twaalf vragen getoetst
- Een praktijkvoorbeeld
- Bergen beklimmen

## Een ramp bij de Scilly-eilanden

*‘Waarvan kennen we het belang, zonder dat we het kunnen meten?’*

In de dichte mist van een donkere oktobernacht in 1707 verloor Engeland bijna een compleet smaldeel. Dat gebeurde niet tijdens een zeeslag. De bevelvoerende admiraal, Clowdisley Shovell, had eenvoudigweg zijn positie in de Atlantische Oceaan verkeerd berekend, en zijn vlaggenschip sloeg te pletter tegen de rotsen van de Scilly-eilanden voor de Engelse zuidwestkust. De rest van de vloot, die haar bevelhebber blind was gevolgd, liep aan de grond of werd stukgeslagen tegen de rotsen, het ene schip na het andere. Er zijn toen vier oorlogsbodems verloren gegaan, een ramp die tweeduizend man het leven kostte.

Dit tragische verlies was uitermate beschamend voor een trotse zeevarende natie. Om de nagedachtenis van Clowdisley Shovell recht te doen, moeten we er echter op wijzen dat het niet echt verbazingwekkend was. De begrippen lengtegraad en breedtegraad waren al op zijn minst sinds de eerste eeuw voor Christus bekend. In 1700 beschikte de zeevaart echter nog steeds niet over een nauwkeurige manier om de geografische lengte te bepalen – niemand kon met zekerheid zeggen hoever hij naar het oosten of westen was gevaren. Zeelieden als Shovell moesten hun positie ofwel schatten aan de hand van hun gemiddelde snelheid, of door een rondhout overboord te zetten en te meten hoe lang het duurde voor dat rondhout van de boeg naar de achtersteven was gedreven. De admiraal was genoodzaakt zich op dit soort grove meetmethoden te verlaten, zodat we hem zijn ernstige fout niet kwalijk kunnen nemen.

De ramp was niet veroorzaakt door onkunde van de admiraal, maar door zijn onvermogen om iets te meten waarvan hij wist dat het van essentieel belang was – in dit geval de geografische lengte.

Een overeenkomstig drama voltrekt zich momenteel in het bedrijfsleven: veel ondernemingen weten dat hun vermogen tot het opsporen en vasthouden van getalenteerde medewerkers van essentieel belang is voor de instandhouding van hun succes, maar zij beschikken over geen enkele manier om te bepalen of zij daar daadwerkelijk in slagen of niet.

In hun boek *The Service Profit Chain* betogen James Heskett, W. Earl Sasser en Leonard Schlesinger dat er, ongeacht de activiteiten van uw onderneming, slechts één manier is om op langere termijn winst te genereren. Die manier is het creëren van het soort arbeidsklimaat dat in staat is getalenteerde mensen aan te trekken, te focussen en vast te houden. Hun betoog is overtuigend. De doorsnee-manager hoefde echter vermoedelijk niet overtuigd te worden. De afgelopen twintig jaar zijn de meeste managers gaan beseffen dat hun concurrentiekracht afhankelijk is van hun vermogen om voor iedere

sleutelfunctie toptalenten te vinden en ze te behouden. Dit is de reden waarom ondernemingen zelfs op de krappe arbeidsmarkt bijna tot alles bereid zijn om te voorkomen dat zulke medewerkers om zich heen gaan kijken. Wie bij General Electric werkt, behoort wellicht tot een van de drieëntwintigduizend werknemers die nu aandelenopties in de onderneming hebben gekregen. Medewerkers van AlliedSignal of Starbucks kunnen gebruik maken van de opasdienst van hun onderneming als zij op Moederdag zijn vergeten bloemen te kopen, of als ze iemand nodig hebben om de hond uit te laten. Bij een bedrijf als Eddie Bauer zijn massagefauteuils beschikbaar voor al die stramme ruggen, gebogen over computerterminals.

Maar... sorteren al deze vette worsten werkelijk effect? Kun je er inderdaad de meest productieve medewerkers mee aantrekken en vasthouden? Of zijn ze niet meer dan een doekje voor het bloeden, terwijl ze bovendien echt productieve medewerkers en ROAD-warriors ('retire on active duty') over één kam scheren?

De kwestie is dat niemand het weet. Hoezo? Omdat nog geen enkele excellente manager of onderneming een accurate manier heeft gevonden voor het objectief meten van het vermogen van een manager of onderneming om getalenteerde mensen op te sporen, te focussen en te behouden, ook al zijn zij doordrongen van het belang daarvan. De weinige meetmethoden die er zijn – zoals het aantal personeelsmutaties, het aantal dagen dat nodig is om in een vacature te voorzien of een tijdrovende enquête onder het personeel te houden – ontbreekt het aan nauwkeurigheid. We kunnen ze beschouwen als moderne equivalenten voor het overboord gooien van een blok hout om de vaarsnelheid te meten.

Ondernemers en managers beseffen terdege dat zij hulp nodig hebben. Waar zij om vragen, is een eenvoudig te hanteren, accurate maatstaf waaraan zij kunnen afmeten hoe goed een onderneming of manager er in vergelijking met andere in slaagt om talenten te vinden en vast te houden. Zonder zo'n maatstaf weten veel ondernemingen en managers dat zij kunnen stranden. Zij weten waar ze heen willen, maar het ontbreekt hun aan de juiste mensen om er ook te komen.

Bovendien is er nu een machtige nieuwe groep belanghebbenden op het tapijt verschenen die in koor om zo'n eenvoudig meetinstrument roepen: de groep van institutionele beleggers.

Grote institutionele beleggers – zoals de Amerikaanse Council of Institutional Investors (CII) die samen een aandelenportefeuille van 1000 miljard dollar beheren, de California Public Employees Retirement System (CalPERS) dat de ronde som van 260 miljard dollar beheert – maken in het bedrijfsleven grotendeels de dienst uit. Waar zij gaan, volgt de rest.

Institutionele beleggers zijn altijd al 'cijferaaars' geweest. Zij belichamen de kille stem van de massa van aandeelhouders die efficiëntie en winstgevend-

heid eist. Zij concentreren zich van oudsher op concrete resultaten, zoals rendement op geïnvesteerd kapitaal en toegevoegde economische waarde. De meesten hielden zich nooit bezig met ‘zachte’ aspecten zoals ‘bedrijfscultuur’. In hun geest had bedrijfscultuur dezelfde status als openbare referenda in de vroegere Sovjet-Unie: cosmetisch interessant, maar in wezen irrelevant.

Althans, zo is het altijd geweest. Kortgeleden zijn deze institutionele beleggers op dit punt radicaal van gedachten veranderd en besloten zij nauwlettender te gaan volgen hoe ondernemingen hun personeel behandelen. De CII en CalPERS kwamen in Washington bijeen om te discussiëren over goede praktijken voor het creëren van een positief arbeidsklimaat... ‘manieren waarop zij ondernemingen kunnen aanmoedigen te investeren in het waarderen van werknemerstrouw als een middel tot bevordering van de productiviteit’.

Vanwaar deze plotselinge belangstelling? Zij zijn zich ervan bewust geworden dat – of het nu gaat om een software-ontwerper of een vrachtwagenchauffeur, een accountant of een interieurverzorgster in een hotel – de meest waardevolle aspecten van banen nu bestaan uit, zoals Thomas Stewart het omschreef in *Intellectual Capital*: ‘de meest essentiële menselijke taken – het aanvoelen, beoordelen, creëren en opbouwen van relaties tussen mensen’. Dit impliceert dat een groot deel van de waarde van een onderneming nu moet worden gezocht ‘tussen de oren van de werknemer’. En dat betekent weer dat iedere werknemer die de onderneming verlaat zijn of haar waarde meeneemt – en er meestal rechtstreeks mee naar de concurrentie stapt.

Nu geldt meer dan ooit het adagium: als een onderneming mensen kwijtraakt, verliest zij aan waarde. Aandeelhouders zijn vaak met stomheid geslagen door deze ontdekking. Zij weten dat hun huidige meetinstrumenten er nauwelijks of helemaal niet in slagen alle waardebronnen in de onderneming te ‘vangen’. Zo vertegenwoordigen – aldus Baruch Lev, hoogleraar financiering en accounting aan de Stern School of Business van de Universiteit van New York – de activa en passiva op de ondernemingsbalans slechts 60 procent van de werkelijke marktwaarde van die onderneming. Deze onnauwkeurige afspiegeling van de ondernemingswaarde neemt alleen maar toe. In de jaren ’70 en ’80 kon 25% van iedere verandering in de marktwaarde van de onderneming worden toegeschreven aan schommelingen in de winst. Tegenwoordig is dat volgens prof. Lev gedaald tot 10%.

De bronnen van de reële marktwaarde van een onderneming gaan veel verder dan alleen de ruwe meting van winstcijfers of vaste activa. Overal ter wereld haasten de cijferkrakers zich om de opgelopen achterstand in te halen. Steve Wallman – ex-voorzitter van de Securities and Exchange Commission, de beurscommissie die toezicht houdt op het reilen en zeilen van de Amerikaanse effectenbeurzen – beschreef waarnaar zij op zoek zijn:

---

Naarmate we verder van huis raken en de financiële overzichten steeds minder een afspiegeling zijn van wat werkelijk van waarde is in een bedrijf, wordt de relevantie van deze scorekaart steeds geringer. Wat wij nodig hebben, zijn manieren om de ongrijpbare aspecten te meten, zoals Onderzoek & Ontwikkeling, tevredenheidsgraad van de afnemer, en *tevredenheidsgraad van de medewerker*.

Ondernemingen, managers, institutionele beleggers en zelfs de voorzitter van de Securities and Exchanges Commission – waar je ook kijkt eisen de mensen een eenvoudige en accurate maatstaf voor het vergelijken van de (aantrekkings)kracht van het ene arbeidsklimaat met het andere. De Gallup Organization is doelbewust aan het werk gegaan om zo'n accurate maatstaf te creëren.