

# HET GEHEIM VAN DE BETERE MIDDENMANAGER

## Wat zij anders doen met medewerkers

Wat doen middenmanagers die goed presteren nu anders dan hun collega's waarvan de afdelingen slecht presteren? Het verschil is: verbinding. Dat blijkt uit een onderzoek van &Samhoud naar het werkplezier én de prestaties bij 1.477 medewerkers uit meer dan 150 vestigingen van een retailketen.

De afgelopen jaren is het belang van plezier in het werk en betrokkenheid van medewerkers als drivers voor betere prestaties breed verkondigd en aangetoond<sup>1</sup>. En hoewel dergelijke theorieën de verbeelding kunnen prikelen, is het gerechtvaardigd om de vraag te stellen hoe je deze ideeën dan praktisch handen en voeten geeft. Tijd dus om eens de praktijk in te gaan en te kijken wat managers van succesvolle vestigingen anders doen richting hun medewerkers. We onderzochten de relatief best presterende<sup>2</sup> en de relatief slechtst presterende vestigingen van een grote retailketen en bekeken de grootste verschillen op het gebied van plezier in het werk. Dat betekent dat de onderzochte managers en vestigingen allemaal 'in hetzelfde schuitje' zaten qua strategie, CAO, systemen, processen, doelstellingen en ga zo maar door. De analyse was zowel kwantitatief als kwalitatief. En dit zijn de vijf praktijken die managers van goed presterende vestigingen anders doen. Om het concreet te maken zijn ze in actieve vorm beschreven.

### 1. WEES BETROKKEN

Allereerst tonen succesvolle managers betrokkenheid naar hun medewerkers. Dat blijkt uit het feit dat ze medewerkers coachen, dat ze hun afspraken vaker nakomen en ook dat ze oog hebben voor de situatie waarin medewerkers zich bevinden (de achterliggende cijfers staan aan het einde van dit artikel). De citaten van een aantal medewerkers zijn hierin veelzeggend: "Ondanks het feit dat de targets en de werkdruk hoog zijn, wordt er wel rekening gehouden met je privé-situatie". "Ik ben overvalslachtoffer. Hiervoor tref ik maatregelen met mijn manager." Door de betrokkenheid van de manager naar de medewerkers, is ook de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie groter. Tegelijkertijd tonen ze betrokkenheid bij klanten en bij de organisatie als geheel. "Er zijn klanten die ons de leukste vestiging van Nederland vinden."

Bij managers van slecht scorende vestigingen is er beduidend minder sprake van betrokkenheid. Uit de cijfers en uit citaten van medewerkers duikt veeleer een beeld op van een manager die zijn eigen doelen heeft en nauwelijks betrokken is bij de organisatie, de klanten en de medewerkers. "Mijn manager is alleen maar met zichzelf bezig: cursussen, opleidingen en huiswerk doen in werktijd. Hij werkt alleen maar voor zijn eigen carrière of baas" en "Mijn manager is egoïstisch en denkt niet aan ons. Hij heeft het er alleen maar over dat hij over een paar jaar met de VUT is."

### 2. UIT WAARDERING EN VIER SUCCESSEN

Managers van succesvolle vestigingen staan stil bij successen. Als er hard is gewerkt om een hoog target te halen, wordt daar bewust even bij stilgestaan en wordt waardering uitgesproken. Ook hier doemt weer een totaal ander beeld op van de managers waarvan de vestigingen minder goed presteren: "Wij hebben geen vieringsmomenten. Alleen wanneer targets niet gehaald worden, word je aangesproken." Bij andere minder goed presterende vestigingen worden wel 'vieringsmomenten' gehouden, maar dan meer in de vorm van bedrijfsuitjes die niet gekoppeld zijn aan het behalen van doelen.

### 3. COMMUNICEER MISSIE EN DOELEN

Het derde verschil zit hem in het communiceren van de missie en doelen van zowel de organisatie als geheel als de afdeling in kwestie. Met andere woorden, waar gaan we voor en waaróm gaan we daarvoor? Daardoor weten de medewerkers beter wat er van hen verwacht wordt, hoe het ervoor staat en hoe de afdeling bijdraagt aan het succes van de totale organisatie. Zo worden de organisatiedoelen verbonden aan de afdelingsdoelen en in sommige gevallen zelfs aan de persoonlijke doelen. En het wát wordt verbonden aan het waaróm. Bij slecht presterende vestigingen is dit anders en zijn de doelen op het gebied van klanttevredenheid, verkoopprestaties en winst weinig bekend en inspirerend.. "Ik weet eigenlijk niet eens wat de missie van de organisatie is."

<sup>1</sup> Denk hierbij bijvoorbeeld aan de boeken 'Maak waar wat je zegt' van David Maister, 'The Service Profit Chain' van Jim Heskett cs. en ons eigen boek 'Plezier & prestatie' en aan studies van ISR, Gallup, &Samhoud en Sears.

<sup>2</sup> Het gaat hier over de overallprestaties van vestigingen. Daarin is gekeken naar: winst, klanttevredenheid, verkoopresultaten en efficiency.

#### 4. GEEF RUIMTE

Medewerkers in vestigingen met goede resultaten ervaren meer afwisseling in het werk. Ze vinden ook dat ze meer verantwoordelijkheden krijgen van hun manager. Niet dat de manager dat altijd makkelijk vindt: "Mijn chef heeft veel moeite met delegeren." Maar het gebeurt wél. Daardoor ervaren medewerkers meer ruimte om dingen te verbeteren. Dat is anders bij slecht presterende vestigingen: "Jammer dat we geen ruimte krijgen om plaatselijk iets op te pikken wat hier succesvol zou kunnen zijn of iets te laten werken wat totaal niet werkt." Maar die verantwoordelijkheid krijgt men helaas niet. "Men krijgt alleen verantwoordelijkheid toegewezen als er iets fout gaat". Een citaat dat even dramatisch als veelzeggend is.

#### 5. STIMULEER EERLIJKE FEEDBACK

Openheid is een groot goed. Met name wederzijdse openheid. Managers van succesvolle vestigingen geven eerlijke feedback maar nemen tegelijkertijd kritiek van medewerkers ter harte en doen er wat mee. Dat wil niet zeggen dat dat makkelijk is. Integendeel, dit is één van de moeilijkste zaken. Eén van de medewerkers van een goed presterende afdeling: "feedback geven valt niet mee". Dat geldt ook voor eerlijke feedback over het functioneren van medewerkers. Waar functioneringsgesprekken amper voorkomen bij laag presterende vestigingen en dan ook weinig effect sorteren vinden bij succesvolle vestigingen wél regelmatig functioneringsgesprekken plaats. Het nut van deze gesprekken is dan ook veel groter. Geen feedback is de dood in de pot. Medewerkers en organisatie zweven dan maar wat. Er komt dan ook geen verbinding tot stand tussen beleid en praktijk: "Feedback en kritiek op verkoopacties wordt niet aangehoord of opgepakt. Beslissingen worden genomen door mensen die niets weten van de praktijk". En tussen management en medewerkers: "Van mijn leidinggevende hoor ik zelden iets, zowel niets positiefs als negatiefs". De succesvolle middenmanagers geven ook feedback 'naar boven en opzij' in de organisatie, over hoe de genomen beslissingen uitwerken in de praktijk bij medewerkers en klanten.

#### VERBINDING EN HET EFFECT ERVAN

Als we deze vijf praktijken van succesvolle middenmanagers onder één noemer willen scharen, komen we uit op het begrip verbinding. Immers, deze managers leggen verbinding tussen de medewerkers en zichzelf, tussen inspanning en ontspanning, tussen waarderen en aanspreken, tussen klanten en organisatie, tussen een missie en concrete doelen. Het effect van de vijf praktijken is dat niet alleen de resultaten, maar ook het plezier in het werk toeneemt. De vestigingen waar men met relatief veel plezier werkt hebben doorgaans hoge resultaten. Tegelijkertijd blijkt dat bij vestigingen met relatief weinig plezier in het werk de resultaten doorgaans veel slechter zijn. De wederzijdse relatie tussen plezier en prestatie is daarmee weer eens onderstreept. Toch gaat die regel niet voor alle vestigingen op. Want we vinden ook een paar uitzonderingsgevallen die interessant zijn om eens nader te bekijken.

#### UITZONDERING 1: DE ANGSTCULTUUR

Een klein aantal vestigingen kent een lage graad van plezier in het werk en tegelijkertijd redelijk goede prestaties. Terugkijkend naar de vijf principes, hanteren de managers van hoog prestatie/laag plezier-vestigingen met name de praktijken 3 (communiceren van doelen en missie) en 4 (ruimte geven). De doelen worden de medewerkers goed ingeprent. De verantwoordelijkheid om ze te halen wordt vervolgens bij de medewerkers gelegd. Maar de andere praktijken komen niet zo uit de verf. Zo vindt eerlijke wederzijdse feedback (praktijk 5) minder plaats, evenals het vieren van successen (praktijk 2). Om over betrokkenheid maar te zwijgen (praktijk 2). "Met mensen wordt zonder overleg geschoven als met poppetjes op een spelbord." De medewerkers van deze vestigingen bevelen de organisatie dan ook veel minder aan bij anderen en zijn er zelf ook niet meer zo enthousiast over. Dat blijkt wel uit het volgende citaat: "Ik krijg meer en meer het besef dat mijn kwaliteiten buiten de organisatie vallen". De resultaten zijn dus hoog, maar het gaat niet van harte. Het woord "angstcultuur" is wellicht een juiste typering voor deze vestigingen. Dat blijkt ook uit citaten van medewerkers. "Openheid wordt gevaarlijk bij ons. Ik houd mijn mond." Het is maar zeer de vraag hoe lang het resultaat stand houdt.

#### UITZONDERING 2: DE GEZELLIGHEIDSCULTUUR

Daarnaast is er een klein aantal vestigingen waar het plezier in het werk hoog is, maar de prestaties onder de maat. Wat is hier aan de hand? Uit de opmerkingen van medewerkers blijkt dat het daar met name schort aan praktijk 5: eerlijke feedback. De functioneringsgesprekken vinden wel plaats, maar het is altijd goed. Tegelijk wordt er nadruk gelegd op praktijk 2 (vier successen en uit waardering). "Mijn manager regelt nu veel meer ontspannende activiteiten. Ik werk op een leuke afdeling." Met andere woorden, plezier wordt niet met prestatie verbonden. Het is de hand van de 'zachte heemeester'.

Deze uitzonderingen laten zien dat de vijf praktijken die eerder in het artikel naar voren kwamen bij elkaar horen en elkaar veronderstellen. Ruimte geven brengt met zich mee dat er duidelijke doelen moeten zijn. Eerlijke feedback kan pas echt plaatsvinden bij onderlinge betrokkenheid. En ga zo maar door. Dit zijn dus de vijf praktijken die managers van relatief succesvolle vestigingen (met doorgaans meer werkplezier) in ons onderzoek onderscheiden van de managers van de slecht presterende vestigingen. Wellicht kennen de laatstgenoemde managers de vijf praktijken al lang, verstandelijk gesproken. Misschien hebben ze zelfs op het lijstje met goede voornemens gestaan. Maar, zoals Stephen Covey al in zijn onlangs verschenen boek 'The 8<sup>th</sup> habit' zegt: "To know and not to do is not to know." Ik denk dat dát het geheim is van succesvolle middenmanagers.

---

Jeroen Geelhoed is adviseur bij &Samhoud en auteur van Plezier & prestatie (Academic Service, 2003). Meer informatie en praktijkverhalen zijn beschikbaar op [www.plezier-en-prestatie.nl](http://www.plezier-en-prestatie.nl).

	Tevredenheidsscore bij	
	Goed presterende vestigingen	Slecht presterende vestigingen
<b>1. Toon betrokkenheid</b>		
- Coaching door mijn manager	6.7	5.7
- Betrokkenheid van het management bij medewerkers	6.6	5.5
- Nakomen van afspraken door het management	6.5	5.4
<b>2. Uit waardering en vier successen</b>		
- Mate waarin successen gevierd worden	6.6	6.0
- Het aantal ontspannende momenten	6.3	5.3
- De waardering die ik voor mijn werk krijg	6.9	6.0
<b>3. Communiceer doelen en missie</b>		
- De mate waarin duidelijk is wat de missie is	6.9	6.2
- De mate waarin de afdelingsdoelen mij inspireren	6.7	6.1
- De mate waarin ik weet wat er van mijn verwacht wordt	7.4	6.8
- De mate waarin ik over de resultaten van de afdeling word geïnformeerd	7.3	6.8
<b>4. Geef ruimte</b>		
- De mate waarin ik mijn tijd in kan delen	6.8	5.9
- De ruimte die ik heb om dingen te verbeteren	6.6	5.9
- De afwisseling in het werk	7.3	6.8
- De verantwoordelijkheden die ik krijg	7.1	6.4
<b>5. Stimuleer eerlijke feedback</b>		
- De mate waarin ik betrokken word bij beslissingen die mijn werk betreffen	6.7	5.9
- De mate waarin mijn manager kritiek oppakt	6.8	5.8
- Het aantal functioneringsgesprekken	6.8	6.2
- Het nut van functioneringsgesprekken	6.6	5.7