

Slimme bazen weten wat er ècht onder de medewerkers leeft

Eerlijkheid loont ook op de werkvloer

door PAOLA VAN DE VELDE

AMSTERDAM – Stel je deze situatie voor: De nieuwe topman van het bedrijf waar je werkt, presenteert enthousiast zijn plannen. Jij en de andere managers in het team willen hem niet tegenspreken en knikken geestdriftig mee. 'Goed, gaan we doen', hoor je jezelf zeggen, terwijl je denkt: 'Je bent gek, dat kan nooit.' Uit aardigheid slik je alle kritiek in. Binnen een jaar loopt het project van de ceo echter mis, waardoor veel geld - onnodig - is weggegooid.

Komt dit bekend voor? Heel goed mogelijk, want dit soort zaken gebeurt aan de lopende band in veel bedrijven, zeggen Marilieke Engbers en Pim Bouwman van Het Consulaat in Amsterdam, een adviesbureau dat zich onder de subtitel 'We moeten praten!' gespecialiseerd heeft in gedragsverandering. „Laatst nog hadden we een casus van een zorginstelling, die al miljoenen had uitgegeven aan een nieuw bestuursconcept. Op papier klopte het als een bus. Het was een prachtige theorie. Maar na een dagdeel simulaties in een workshop met onze acteurs bleek al snel dat het in de praktijk absoluut niet

'We moeten praten'

haalbaar was. Het middenkader zou nooit de gevraagde leiderschapskwaliteiten tentoon kunnen spreiden. Simpelweg, omdat ze haast bovenmenselijk waren”, zegt Bouwman. „Het had ontzettend veel geld geschied, als men eerder had ontdekt dat er flink wat haken en ogen aan het plan zaten”, vult Engbers aan. „Het plan terugtrekken, was in die situatie volgens de directie geen optie. Te pijnlijk. Zeker omdat er al zoveel euro's in waren geïnvesteerd. Het enige winstpunt was, dat ze door onder ogen te zien dat het bestuursmodel te hoog gegrepen zou zijn, zij de lijnmanagers

met meer compassie zouden beoordelen.”

Het probleem is dat veel mensen een eerlijke dialoog uit de weg gaan en zichzelf niet kwetsbaar op durven stellen. „Veel nuttige informatie blijft uit beleefdheid, om de ander niet voor het hoofd te stoten, onbesproken. Dat is zonde, want als alle kanten van het verhaal, ook de kritiekpunten, op tafel komen dan zijn betere beslissingen mogelijk. Dat vraagt om lef, want mensen willen niet negatief doen. Vrijwel iedereen vindt het eng om zijn gevoelens te tonen. Mensen doen er vaak alles aan om gezichtsverlies te beperken en de contro-

le te bewaren.”

Toch adviseren de twee niet om zomaar alles te roepen en op tafel te gooien wat je denkt. „Dat kan immers je carrière ernstig schaden”, geven Bouwman en Engbers toe. „Maar om gesprekken productiever te maken, zou je meer van wat je denkt en voelt ook aan de ander kenbaar kunnen maken. Natuurlijk wel op een constructieve manier. Daarbij is het belangrijk om er voor te zorgen dat mensen zich veilig genoeg voelen om zich uit te spreken, maar ook om met kritiek om te gaan.”

Dat vergt ook een nieuwe vorm van leiderschap, erkennen Bouwman en Engbers. „Leidinggevend en directieleden moeten eerst onderkennen dat zij echt niet alles weten wat er precies op de werkvloer speelt. Simpelweg omdat medewerkers niet altijd



• Pim Bouwman en Marilieke Engbers: „Achter subtiele hints zit vaak een berg aan informatie.” RICHARD MOUW

eerlijk tegen hun bazen durven te zijn. Kijk maar wat er gebeurt als je als chef aan een ondergeschikte vraagt of hij nog feedback voor je heeft. Neggen van de tien keer, krijg je dan een ontkennend antwoord. 'Nee hoor, baas, alles goed, niks te klagen.' Maar ondertussen mopperen ze wel bij de koffieautomaat tegen de collega's.”

De ideale leider gaat dan ook echt naar de werkvloer toe, om oprecht geïnteresseerd op zoek te gaan naar informatie. „Achter subtiele hints zit meestal een berg aan informatie die niet zomaar gedeeld wordt. Er moeten in het Maas-

stad Ziekenhuis ook signalen zijn geweest over die dodelijke bacterie die twee maanden onder tafel is gebleven. Die hints zijn niet gezien door de leiders.”

Verder is het nodig dat de baas zichzelf ook kwetsbaar opstelt en vragen stelt als 'wat doe ik, waardoor jij je taken niet goed kunt uitvoeren?' „Het goede voorbeeld geven, is belangrijk” benadruken Bouwman en Engbers. „Als je als chef hamert op bijvoorbeeld transparantie maar vervolgens zelf belangrijke informatie voor je mensen achterhoudt of censureert, dan geef je indirect de boodschap dat je je personeel

niet vertrouwt of niet serieus neemt. Dat kan fnuikend zijn voor de werkrelatie.”

Een pasklaar stappenplan voor een cultuurverandering op de werkvloer is er volgens Het Consulaat niet. „Het gaat hier om ingewikkelde intermenselijke processen, waarbij de dynamiek tussen mensen onderling steeds verschillend is. Ook voor ons als adviseurs is zo'n veranderingstraject altijd weer een ontzettend spannende zoektocht, waarbij we vaak de meeste tijd kwijt zijn met de probleemanalyse en het op gang krijgen van het juiste gesprek. Ons doel is om problemen bespreekbaar te maken op een respectvolle manier, waarbij voor iedereen binnen de organisatie, van hoog tot laag, iets te winnen is.”

'Kritiek inslikken uit aardigheid kost geld'