



De Bazenfluisteraar

© 2010, Guiver Freeman Ltd

Er zijn nog altijd ondernemingen waar leidinggevendenden weinig kaas gegeten hebben van het op een effectieve manier aansturen van mensen zonder dat ze al te nadrukkelijk 'de baas spelen'. Enkele maanden geleden werd ik gebeld door een personeelsfunctionaris die mij het volgende probleem voorlegde:

Autoritaire bal

Ongeveer een jaar geleden is Joep (niet zijn echte naam) benoemd tot hoofd van productieafdeling Bruin. Joep was tot dan toe adjunct-hoofd geweest van productieafdeling Geel en had daar altijd goed gefunctioneerd.

Bij afdeling Bruin heeft hij het echter vanaf het begin moeilijk gehad. Hij wordt niet echt geaccepteerd door de medewerkers en dat leidt ertoe dat er steeds meer van die medewerkers komen vragen om overplaatsing. Ook hebben er in de afgelopen negen maanden maar liefst zes mensen ontslag genomen. In de exitgesprekken gaven alle zes vertrekkers aan dat de manier waarop ze door Joep werden aangestuurd een belangrijke reden voor hun vertrek was. Ze noemden Joep een 'autoritaire bal', 'een enorme baas', 'een verschrikkelijke slavendrijver' en meer van dergelijk fraais. Ze zeiden allemaal het gevoel te hebben dat hij zijn medewerkers niet eerlijk behandelde.

Deze uitspraken werden – zij het iets minder sterk – bevestigd door degenen die intern waren overgeplaatst.

Lamaarwaaien

De personeelsfunctionaris vertelde mij nog dat de voorganger van Joep een leidinggevende was geweest, die van buiten was aangetrokken. Deze meneer had de functie ongeveer achttien maanden vervuld, maar ook niet met succes. Hij was iemand geweest van 'lamaarwaaien'. In die periode hadden de voorlieden van de productie veel te weinig echte aansturing gehad, waardoor er enorme kwaliteitsproblemen waren ontstaan.

Op dit moment, onder Joeps leiding, was het kwaliteitsprobleem opgelost, maar nu leek het of er een opstand aan het ontstaan was. Kon ik alsjeblieft eens komen meedenken over een oplossing?

Veranderbereidheid

Uit de gesprekken die ik daarop heb gevoerd met personeelszaken en de directie, werd duidelijk dat de organisatie Joep graag zou willen behouden in de functie, maar dat er wel iets zou moeten veranderen aan zijn stijl van leidinggeven. Als Joep daartoe bereid was, zou hij zeker gesteund worden.

Maar hoe zou Joep er tegenover staan, en zou hij van de medewerkers nog een kans krijgen? De personeelsfunctionaris schatte in dat de afdeling positief zou reageren, mits ze duidelijke veranderingen zouden kunnen waarnemen.

Mijn gesprek met Joep, dat we voerden op mijn kantoor – weg van zijn werkplek, verliep behoorlijk emotioneel. Joep was er zich natuurlijk al lang van bewust dat de zaken niet ideaal liepen en hij was

ook al een tijd aan het nadenken over wat hij eraan kon doen. Hij had zelfs al met zijn vrouw besproken dat hij misschien toch maar ergens anders moest gaan solliciteren. De opluchting was dan ook groot toen ik vertelde dat de directie hem door mij zou willen laten begeleiden. Daar was hij erg blij mee en hij stond zeker open voor alles wat hij zou kunnen leren en verbeteren. Hij beseftte dat dit een lastig traject zou gaan worden omdat hij de negatieve houding van de afdeling zou moeten zien om te draaien.

Reële kans

We spraken af dat ik samen met de personeelsfunctionaris, maar zonder Joep, een gesprek zou voeren met de afdelingsmedewerkers om te beoordelen of er in de afdeling nog voldoende basis aanwezig was voor een toekomst met een anders werkende Joep.

In die sessie – die overigens niet veel minder emotioneel verliep dan het gesprek met Joep – kreeg ik veel voorbeelden van het gedrag van Joep dat als ongewenst werd ervaren. Soms kwamen er ook voorbeelden voorbij van heel normale acties van een leidinggevende en dat gaf ik dan natuurlijk ook aan. De eerlijke en positieve manier waarop op die feedback werd gereageerd gaf mij voldoende vertrouwen in een reële kans voor Joep.

Het coachingstraject

Voor het coachingstraject startte heb ik Joep een vragenlijst laten invullen, op basis waarvan een persoonlijkheidsprofiel is gemaakt. In ons eerste coachingsgesprek heb ik dat profiel uitgebreid doorgenomen met Joep, die daardoor een beter begrip kreeg van hoe hij overkomt op andere mensen. Ook leerde hij ervan dat ieder mens anders is en daardoor ook andere behoeften heeft en anders reageert. Dat heeft consequenties voor de manier van communiceren die het beste bij hen past.

In onze vervolggesprekken heeft Joep geleerd om de reacties van anderen te herkennen en er op een passende manier mee om te gaan. Daarmee oefende hij ook tussen de coachingsessies door. Ook kwamen er specifieke vaardigheden aan bod die te maken hebben met verschillende manieren van leidinggeven (situationeel leidinggeven: op een manier die past bij de medewerker en de situatie).

In totaal heb ik zes coachingsgesprekken gevoerd met Joep.

Workshops met de hele afdeling

Daarna hebben Joep en ik samen twee workshops gehouden met de hele afdeling erbij – die medewerkers moesten immers ook leren op een andere manier met Joep om te gaan. In die workshops hebben de medewerkers op een speelse manier ook inzicht gekregen in hoe mensen verschillen van elkaar en hoe je daarmee rekening kan of moet houden in de manier waarop je met elkaar omgaat. Daarbij hebben we met opzet veel voorbeelden ‘van hoe het niet moet’ gebruikt uit de voorgesprekken en goed laten zien hoe het beter kan. Er is die twee dagen heel wat afgelachen! Tussen de twee workshops zat een maand. Aan het einde van de eerste workshop was de sfeer al een stuk prettiger, na de tweede workshop waren de verhoudingen vrijwel normaal: zowel Joep als zijn medewerkers communiceerden open met elkaar, gaven feedback én namen de feedback van anderen ook aan als positief meedenken in plaats van meteen in de verdediging te gaan. De medewerkers konden zelfs respect opbrengen voor een situatie waarin Joep echt weer even op zijn strepen had moeten staan – dat was wel even moeilijk geweest, maar omdat Joep de tijd had genomen om zijn kant van de zaak uit te leggen, was het uiteindelijk goed geaccepteerd.

Evaluatie na vier maanden

De pay-off van Guiver Freeman is: ‘Voor veranderingen die beklijven’. Daarom evalueren wij niet alleen bij de afsluiting van een traject, maar ook altijd enige tijd later of de verandering die met de coaching is ingezet ook voortduurt. Zo zat ik een maand of vier na de afsluiting van de tweede

workshop bij het werkoverleg van afdeling Bruin. Halverwege dat overleg stond Joep op om koffie te halen. Zodra hij de kamer uit was zei een van zijn medewerkers: 'Huh, dat zou hij een jaar geleden niet gedaan hebben!' om vervolgens een beetje geheimzinnig aan mij te vragen: 'Weet jij wel hoe wij jou hier noemen?'

Na mijn verbaasde blik: 'De bazenfluisteraar!'

En nu weet u waarom www.debazenfluisteraar.nl uitkomt bij onze website!