

DE SAXOFOON

Sjaak was een dertiger. Een lange vent met donkerblond haar en een jongensachtige uitstraling. Zijn carrière verliep voorspoedig. De directie had hoge verwachtingen van hem. Na de fusie had hij een zware leidinggevende baan gekregen en hij maakte deel uit van het MT. In het begin was het een rommeltje op zijn afdeling. Maar daarom had hij ook die job gekregen: Om orde op zaken te stellen!

Na een jaar echter leek het rommeltje uitgegroeid tot een ware chaos. Sjaak had geen enkele grip op zijn afdeling. Ondertussen werden in het MT plannen besproken, doelen vastgesteld en successtories verteld. Over problemen, mislukkingen en onzekerheid werd niet gesproken. Ook Sjaak had deze strategie geperfectioneerd: duiken, vermijden, nieuwe doelen en plannen presenteren en met mij gaat alles best... Toch had hij nog nooit in zijn carrière zo onder vuur gelegen...

Het moet zo ongeveer de tweede MT-bijeenkomst zijn geweest toen Sjaak aan de beurt was om voor de voeding van met managementteam te zorgen. Hij stond op en zei: “Margret je hebt ons al eerder gevraagd wat we geleerd hebben van onze ouders. Vandaag wil ik iets vertellen en laten zien wat ik heb geleerd van mijn kinderen. Mijn middelste dochter van 8 jaar is met drumles begonnen. Ik ben zo door haar enthousiasme aangestoken dat ik vier weken geleden een saxofoon heb gekocht en ook op ben gegaan. Sjaak pakte zijn saxofoon uit de foedraal en speelde een eenvoudige melodie, zo goed en zo kwaad als het ging. Het was even helemaal stil, toen de laatste toon langzaam wegdreef in de vergaderruimte.

We hebben die dag nog veel gedaan, maar om vijf uur aan de bar was iedereen het er unaniem over eens: “Het was een vruchtbare dag vandaag, maar wat Sjaak gedaan heeft.....

WAT VOORAF GING

Het is zondagavond, vier maanden voor de saxofoonbijeenkomst en ik zit achter mijn bureau om een training over leiderschap voor te bereiden. Ik staar naar het vierkante model dat ik morgen uit moet leggen. Ik voel alleen maar weerstand. Als ik al vierkant wordt, hoe moet het morgen dan met al die mannen. Zitten ze straks nog strakker in het pak. Misschien moet ik iets doen wat ik ook zelf leuk vind....

De volgende ochtend begin ik de training met de vraag: Wat heb je geleerd van je vader of moeder, dat van invloed is op je huidige manier van leidinggeven? Elf mannen en een vrouw vertellen allemaal een prachtig verhaal. Bij ieder verhaal komt de mens achter de functionaris te voorschijn. Collega's luisteren met aandacht naar elkaar. Competitie, hiërarchie en prestaties spelen even geen rol. Als laatste ben ik aan de beurt. Het is me opgevallen dat ze alle 12 een verhaal over hun vader verteld hebben. Ik bijt het puntje van mijn tong om er niet iets over te zeggen en een paar intelligente opmerkingen te maken. Ik volsta met een verhaal over mijn moeder. Als ik klaar ben, roept Karel de meest technische en taakgedreven manager: "Dat is gek! We hebben allemaal iets over onze vaders verteld en niets over onze moeders? Wat betekent dat voor ons team?"

Een aantal leidinggevendenden haast zich om iets te vertellen over wat ze van hun moeders geleerd hebben, maar Karel blijft aan de bal. "Ja, maar wat zegt ons dat nou? Dat we allemaal onze vaders hebben gekozen? Is dat misschien niet een deel van ons probleem? Dat we de vrouwelijke kwaliteiten missen? Karel's vragen vormen het begin van een boeiend en onderzoekend gesprek, dat uiteindelijk tot een ontdekking leidt. "Als we alleen maar bezig zijn met waar we naar toe willen en er zorgt niemand voor de thuisbasis, de voedingsbodem, dan hollen we onszelf voorbij en putten ons uit. Iedereen wil wel de oogst uit de grond rukken, maar niemand zorgt voor de aarde, het ploegen, mesten en onkruid wieden.

Zo ontstaat de afspraak dat bij iedere teambijeenkomst er twee mensen zorgen voor de voeding van het team.

HOE HET VERDER GING

Het was, denk ik, meer dan een jaar later, mijn collega, Gerrit en ik hadden onze adviesactiviteiten al afgerond, toen we bij een aantal leidinggevenden en medewerkers langsgingen om hen te interviewen voor een artikel dat we wilden schrijven.

Ons eerste interview was met Guus, een rustig en zeer tactisch opererende vijftiger en lid van het MT. Guus had ongelofelijke dingen voor elkaar gekregen met zijn club mensen. Deze mensen hadden niet een veranderbereidheid ontwikkeld, maar een veranderplezier! Terwijl die verandering grote gevolgen hadden voor hun eigen banen. Leuk om te horen dat alles zo goed was verder gelopen. Aan het eind van het gesprek vraag ik nieuwsgierig aan Guus hoe het nou toch afgelopen is met het probleem van de grijze gebieden?

U moet weten dat mijn collega Gerrit en ik een jaar onze uiterste best gedaan hadden om de grijze gebieden op de managementagenda te krijgen. De organisatie had een nieuwe structuur, waardoor de samenwerking tussen afdelingen logischer en gemakkelijker zou worden. Alles was keurig beschreven, maar natuurlijk bleven er grijze gebieden over, waar de samenwerking gewoon ter plekke op de werkvloer onderling geregeld moest worden. Gerrit en ik vonden dit probleem het perfecte oefenterrein voor de gewenste cultuurverandering. Maar hoe we ook gestreden hadden, het MT had steeds behendig gezorgd dat de grijze gebieden niet besproken, laat staan opgelost werden.

Toen ik de vraag aan Guus stelde: Hoe het nu toch afgelopen was met die grijze gebieden, zakte hij wat achteruit in zijn stoel, krabde achter zijn oor en zei nadenkend: “Tja, we hebben er nooit meer echt over gesproken in het MT, maar ik geloof zo ongeveer na die saxofoon bijeenkomst was het eigenlijk geen probleem meer.....”