

● Controle is goed, vertrouwen is beter ●

'Er blijven klachten liggen.' De mededeling van uw administrateur schokt u. Verdorie. Dat is niet de bedoeling. U schiet op uit uw stoel om meteen polshoogte te gaan nemen bij uw voor klachtenafhandeling verantwoordelijke administratief medewerker.

'Klopt dat van die klachten die blijven liggen?' zegt u op indringende toon. 'Euh, ja', is het antwoord. Dat is lekker, hoort u uzelf denken, moet ik hier dan alles zelf doen! Maar u houdt zich rustig en twijfelt over hoe u moet gaan reageren. Kiest u voor 'maar we hadden toch afgesproken dat...' of voor 'loop je even mee naar mijn kantoor'. U voelt zich ongemakkelijk bij de gedachte aan de klanten die binnenkort ontevreden en boos aan de telefoon zullen hangen om te vragen hoe het met de afhandeling van hun klacht is gesteld. Uw ongerustheid neemt met de minuut toe.

Uw medewerker blijkt de binnengekomen klachten niet te hebben afgehandeld omdat hij er tegenop ziet om de klanten te bellen. Hij wordt er nerveus van en kan niet tegen het idee om door de klant afgesnauwd te kunnen worden.

U reageert getergd: 'Maar dat kan toch niet, hoelang loop je achter?' 'Twee weken.' Uw bloeddruk stijgt en u ziet tegenvallende resultaten in het verschiep. U wordt boos, wijst uw medewerker terecht en besluit de touwtjes weer in handen te nemen en strakker aan te halen.

U geeft opdracht tot het uitvoeren van een onderzoek naar wat er in de klachtenafhandeling verbeterd kan worden. Er worden interviews gehouden en enquêtes afgenomen. U besluit een nieuwe procedure te laten schrijven waarmee gewerkt gaat worden.

Maar wat blijkt, na een tijdje hetzelfde probleem. Weliswaar wordt het eerder ontdekt, maar toch. Hoe zou dit kunnen?

1. De administratief medewerker heeft nog steeds moeite met eventueel onplezierige confrontaties met klanten;
2. De nieuwe procedure is niet scherp genoeg geformuleerd en wordt onjuist gehanteerd;
3. Er bestaat verzet tegen de nieuwe procedure en tegen 'iets anders dat niet direct zichtbaar is'.

De controle die in bovenstaand voorbeeld door de leidinggevende wordt aangescherpt, zou de reden kunnen zijn dat het probleem opnieuw de kop opsteekt. Misschien worden de klachten niet goed afgehandeld omdat men zich aan de controle wil onttrekken. Men kiest ervoor om de werkzaamheden op eigen wijze in te vullen en uit te voeren.

De manager denkt: procedure aanscherpen?

Maar het eigenlijke probleem laat hij hiermee bestaan. Het is namelijk goed mogelijk dat hij goed beschouwd op te grote afstand van zijn medewerker staat; dat er onvoldoende contact is.

'Ja maar, als ik hem los laat, doet hij het werk niet goed', horen wij de manager zeggen. 'Ik moet hem wel controleren.' Ja, misschien, maar hoe is zijn relatie met de medewerker? Stelt hij voldoende vertrouwen in hem? Heeft de medewerker reden om voldoende vertrouwen in zijn manager te hebben? Het laatste is voor veel mensen een belangrijke voorwaarde om hun werk goed te doen en verantwoordelijkheid te nemen.

Iemand loslaten in zijn werk betekent niet naar hem omkijken. Nee, het betekent belangstelling hebben voor de persoon en voorwaarden scheppen om zijn werk optimaal te kunnen doen. In dit geval is er contact over en weer en is controle geen enkel probleem.

Is aan deze voorwaarde niet voldaan dan is het goed mogelijk dat de medewerkers de manager als de grote controleur weer aan zien komen: daar heb je hem ook weer, je ziet hem nooit behalve als er problemen zijn.

Wil een manager iets veranderen aan de oorzaak van problemen binnen de organisatie dan is het goed om de persoonlijke patronen en gewoontes tegen het licht te houden. Niet alleen die van de medewerkers, maar ook die van de leidinggevendenden. Zo zou de manager zich bijvoorbeeld bewust kunnen worden van de gewoonte te willen controleren. Vervolgens zou hij kunnen besluiten deze wat te temperen waardoor de werksfeer verbeterd en hij wat lossers in zijn vel komt te zitten. Hij wordt toegankelijker voor zijn medewerkers die makkelijker op hem afstappen om hem wat te vragen of om iets te overleggen.

Werken aan jezelf is zinvol omdat het belangrijkste materiaal dat de manager tot zijn beschikking heeft, zijn persoonlijkheid is. En deze persoonlijkheid is verder te ontwikkelen ten gunste van uzelf en van de organisatie.



Zaak om te Groeien

Hans Meckelenkamp is gediplomeerd psychosynthese counsellor-gids.

Hij is universitair geschoold als econoom en doceert momenteel op dit terrein aan de Hanzehogeschool Groningen.