



- **Guido van de Wiel** (Wheel Productions) is organisatiepsycholoog, (schrijf)coach en ghostwriter. Hij schreef (i.s.m. Merlijn Ballieux) de #1-bestsellers *The Smell of the Place* (2025) en *Durf het verschil te maken* (2018). Daarnaast schreef hij (mee aan) diverse andere managementboeken, waaronder *Van meetbaar naar merkbaar, van duurzaam naar dierbaar* en *Organiseren met toekomst*. Bovendien vertaalde hij drie onvertaalbaar geachte romans uit het Frans en het Engels. www.wheelproductions.nl

De businesscase van regelmatig meewerken

Een directeur/ CEO die ik een tijdje heb mogen coachen – laten we hem Olivier noemen – vertelt hoe hij gedurende zijn hele loopbaan als leidinggevende, directeur of CEO altijd zelf regelmatig hele diensten is blijven meedraaien. Niet zomaar even je gezicht laten zien op 'de werkvloer', maar echt meewerken: of dat werk nu bestaat uit het onderhoud plegen aan een treinstel, het besturen van een tram of het bezorgen van post.

Dat levert een schat aan informatie op die hem als leidinggevende in staat stelt om beleid daarna 'op te rollen'. Van 'wat speelt hier?' en 'wat zijn actuele zorgen?' tot 'wat werkt op deze plek wel of niet?' en 'wat heeft iemand eigenlijk nodig?' Dat zijn vraagstukken waarvan de antwoorden zich gaan spiegelen in het langlopendere beleid dat je ook hebt te verzorgen.

Een voorbeeld van wat hij tegenkwam toen hij in een postorganisatie mee diensten ging draaien. Hij zag hoe een postbezorgster de voorgesorteerde stapeltjes post eigenhandig weer uit elkaar trok en alle poststukken in een andere volgorde in elkaar stak voordat ze ermee op de fiets sprong. Op een vraag waarom ze dit deed, vertelde deze postbezorgster dat ze in een duingebied werkte. Gezien de hoogteverschillen in dat gebied wilde ze graag aan het begin van haar ronde eenmalig de bult op fietsen en het laatste deel van haar route weer de berg af. Dit, in plaats van steeds weer tussen hoger en lager gelegen wijken af en vooral weer op te moeten fietsen.

Olivier vond deze andere vorm van post ordenen een heel goed verbeteridee van deze vrouw, die daar nu echter elke dag handmatig alles voor overhoop moest halen. Waarom doen we dat als organisatie niet, vroeg Olivier de vrouw. Zij keek hem schouderophalend aan. Op de vraag of ze dat al eens had aangekaart, verzuchtte de vrouw: 'Al meerdere keren.' Maar het was haar nog niet gelukt om via haar direct leidinggevende de sortering stelselmatig gewijzigd te krijgen. Gevolg hiervan was dat deze structurele dubbelslag van sorteren en opnieuw sorteren ofwel de organisatie ofwel de vrouw elke keer weer extra tijd kostte en dat deze werkwijze hoe dan ook inboette op de medewerkerstevredenheid en de snelheid van bezorgen. Dat moest toch beter kunnen...

“De grootste fout die ik als directeur op dit punt kan maken,” zo vertrouwt Olivier mij toe, “is om de sturing hier over te nemen van de direct leidinggevende.” Hij legt uit dat er dan een vorm van dubbele sturing ontstaat met alle vervelende gevolgen van dien. “Als je de direct leidinggevende overrulet, ondermijn je zijn – of haar – positie. Het is zaak je managers juist verder in positie te brengen.” Als je al een vuurtje brengt, dan is dat om inspiratie aan te wakkeren, niet om iemand af te fakkelen. Wat doe je dan wel, is de logische vervolgvraag.

“De direct leidinggevende erbij roepen en deze ene medewerker haar probleem in diens bijzijn laten uitspreken,” aldus Olivier. Deze CEO verbond die twee mensen dus, zodat er weer een gesprek op gang kwam. Olivier vervolgt: ‘De direct leidinggevende voelt aan alles dat hij hier iets mee zal moeten doen én hij blijft wel gewoon in positie. Vervolgens spreek je het vertrouwen uit naar beide partijen dat deze onhandigheid vanaf nu opgelost zal gaan worden. Iedereen voelt zich door mijn aanwezigheid gesteund en ja, ook gewezen op een verantwoordelijkheid.’ Die oplossing dient er dan dus ook te komen. Het kan niet gebeuren dat de CEO er een tijdje later weer is en de direct leidinggevende er niets mee heeft gedaan.

Zo werk je als hogere leiding automatisch aan de gewenste organisatiecultuur. Je bouwt aan een cultuur waarin de medewerker niet langer aangeleerd hulpeloos blijft, maar leert om zich uit te blijven spreken. Een cultuur waarin de direct leidinggevende zich gesteund voelt om verbeteringen door te voeren. Een cultuur bovendien die de wijsheid van vaklieden serieus neemt. Niet alleen in dit geval, maar ook in andere, toekomstige situaties.

De eerste keer dat ik hoorde over Oliviers aanpak vroeg ik hem: “Maar is deze vorm van leidinggeven niet duur?” Hij antwoordde: “Weet je wat pas duur is? Een cultuurscan uitvoeren voor duizenden euro’s, of een aantal mensen ontslaan omdat je moet snijden in de kosten. In dit voorbeeld realiseerden we samen direct al een besparing van een paar uur per week. Maar veel belangrijker: mensen voelen zich gehoord. Zij doen er weer toe. Dat is nog veel belangrijker. En nog veel meer waard.”

Met deze ‘simpele’ interventie forceer je contact, uitwisseling van mens tot mens. Je maakt het onontkoombaar dat mensen elkaar gaan aanspreken op gedrag. Olivier legt verder uit: “Op deze manier zorg je er ook voor dat systemen weer ondersteunend worden aan het primaire proces. Ik stel vooral vragen over dingen die mij opvallen. Waarom werk je zus, waarom doe je dat niet zo? Waarom helpt ons systeem jullie daar niet bij? Zo houd ik voeling met wat nodig is om het primaire proces te verbeteren. En zie ik kans om op weeffouten direct die mensen die erover gaan bij elkaar te trekken.” Het alternatief is om externe consultants hier een rapportage over op te laten stellen. Die trekken dan een lean-programma uit de kast. “Maar als ik regelmatig rondloop, bereik ik ook kostenbesparingen, hoor ik ook hoe je hier slimmer kunt werken en welke effectievere keuzes we kunnen maken.”

Het ging hier toevallig over de wijze waarop de post is gesorteerd, maar deze CEO grijpt net zo goed in op klaaggedrag, roddelgedrag, rommelige werkplekken, iemand die de kantjes ervan af loopt of als er scheefgegroeide pseudo-privileges heersen; bijvoorbeeld een medewerker die het zo geregeld heeft voor zichzelf dat hij bijvoorbeeld altijd zelf met kerst en oud en nieuw vrij is, terwijl collega's allemaal wel diensten moeten draaien.

Voor al dat soort dynamieken geldt: signaleren, de direct leidinggevende verbinden met de betreffende medewerkers en ze de ruimte geven om het op hun manier samen op te laten lossen. Olivier voegt toe: "Maar er wel op aandringen dat dit probleem structureel dient te worden opgelost. Met ruggensteun van mijn kant."

Door dit regelmatig meelopen toets je niet alleen hoe het beleid van de afgelopen periode heeft doorgewerkt, maar je verandert ook ter plekke het organisatieweefsel. Hierdoor krijgen managers meer oog voor medewerkers, direct leidinggevenden gaan meer eigenaarschap dragen als ze voelen dat ze ook voorbij de bestaande systemen de juiste dingen mogen doen in een organisatie; en door samen allerlei werkwijzen te bevragen komen niet-effectieve lekken boven water. "Bovendien wordt zichtbaar dat medewerkers al heel vaak de goede dingen doen en soms nog betere ideeën hebben." Ook oude niet-verwoorde frustraties vorm je zo samen om in verbeteringen. Allemaal in het belang van de organisatie.

En vergeet niet: de tevredenheid van de medewerker is ook een belang van de organisatie.