

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) vele andere managementboeken. Bovendien vertaalde hij drie onvertaalbaar geachte romans uit het Frans en het Engels. Hij begeleidt jaarlijks tientallen auteurs bij het schrijven van hun (management)boek.
www.wheelproductions.nl

Wie A zegt ...

Auteur: **Guido van de Wiel**

In elk van zijn columns voor TVO onderzoekt Guido van de Wiel hoe je leren en presteren beter, vaker en leuker in lijn kunt brengen met elkaar. Vorige keer: Van klacht naar compliment. Deze keer de vraag of de leidinggevende die je bent of die je kent de onderstaande 'A/B-test' wel doorstaat.

Het aloude gezegde 'wie A zegt moet ook B zeggen' geeft gewoonlijk aan dat je de consequenties hebt te dragen van een eerder genomen beslissing. Of dat je congruent dient te blijven met je eerder gedane uitspraken. Ik gebruik deze zelfde uitdrukking steeds vaker in groepen als ezelsbruggetje voor twee begrippen die respectievelijk de A en de B als beginletters kennen. Aanwezigheid en Beschikbaarheid.

Sturing begint bij aanwezig zijn. Zien wat er speelt, snappen wat dilemma's zijn in de praktijk. De geur van een plek opsnuiven, contact maken met de dagelijkse realiteit waar jouw mensen mee te maken hebben. 'Maar kost aanwezig zijn niet veel te veel tijd?' zo krijg ik wel eens te horen. Daar stel ik dan tegenover: weet je wat het kost wanneer je als leidinggevende onvoldoende aanwezig bent? Dan weet je niet wat er speelt, ken je die dilemma's niet en snap je niet welke beslissingen je hogerop hebt te nemen om tot werkelijke verbeteringen te komen voor de organisatie.

Natuurlijk kost management by walking around tijd; tijd die afgaat van het werk op je eigen werkplek. Maar het levert je zo veel meer op.

Althans … Als je naast Aanwezig ook Beschikbaar bent. Voor een leidinggevende is alleen Aanwezigheid namelijk niet voldoende om te kunnen weten wat er speelt, om je sturing op te baseren of om de gewenste Smell of the Place neer te zetten.
Loop je de hele tijd druk bellend over de gang, dan ben je wel Aanwezig, maar niet Beschikbaar. Zit je tijdens een vergadering alsmaar naar een telefoonscherm te staren, dan mis je niet alleen zelf waardevolle informatie over hoe mensen onderling op elkaar reageren inclusief alle subtiele communicatieve lagen, maar zullen medewerkers je ook minder snel iets vragen, iets vertellen of iets toevertrouwen (Voor de volledigheid: ben je wel Beschikbaar, maar alleen op je kantoor op 16 hoog, dan schort het juist aan Aanwezigheid...)

Ben je als leidinggevende zowel aanwezig als beschikbaar dan voelen mensen zich allereerst gezien. Daarnaast hebben ze de kans om je bij een probleem, vraagstuk of dilemma meteen – laagdrempelig – aan te schieten. Dat je even meekijkt of in het hier-en-nu over grotere vraagstukken meedenkt en/of je akkoord geeft, dat scheelt per ronde die je met aandacht op een afdeling doorbrengt zo een aantal afspraken per week in je agenda. Denk aan medewerkers die jou nu aanspreken, maar die anders via de formele kanalen een afspraak met je hadden moeten maken.

Die formeel ingeplande gesprekken worden doorgaans in standaard tijdvakken van dertig minuten of een uur ingepland en drukken al snel zwaar op je agenda, terwijl een kort gesprek van vijf tot tien minuten op de werkplek vaak genoeg is voor de medewerker om zijn verhaal te doen, zijn vraag te stellen of zijn afstemming met jou te regelen. Dus op de werkplekken van je medewerkers even schakelen is niet alleen sneller voor jou, maar kost vooral ook de medewerker minder tijd. Eerst en bovenal in absolute tijd (tien minuten versus een half uur tot een uur bij formele afspraak), maar ook in doorlooptijd win je een wereld.

Als je regelmatig rondloopt wordt bovendien de tijd tussen probleem en oplossing marginaal, want vaak is het eerste gaatje in de formeel geplande agenda's immers pas een paar weken later. Daarnaast is het veel laagdrempeliger voor medewerkers om jou er even bij te roepen als je er toch al bent, dan om een hele afspraak te maken met alle formaliteiten van dien.
Nogmaals: om op dat punt te komen is het nodig dat je niet alleen aanwezig bent, maar vooral ook beschikbaar.

Alleen zo werk je toe naar een organisatiecultuur die zich kenmerkt door dat andere adagium: 'van A naar Beter'.