

Wees nieuwsgierig naar de ander



“Je moet nieuwsgierig zijn naar elkaar. Op zoek gaan naar het motief van de ander. We zijn vaak al zo vooringenomen, hebben gelijk een mening klaar. Terwijl de vraag moet zijn: Waarom heb je dit nu zo aangepakt? Ik noem dat liefde. We moeten in organisaties meer van elkaar gaan houden. Ook van onszelf. Wie niet van zichzelf houdt, kan ook niet van een ander houden.” Het zijn uitspraken die je niet snel verwacht van een techneut. Maar Ad Lamerigts, bijna zestig en al een leven lang in dienst van Brabant Water, gaat er eens goed voor zitten. Uit zijn mond geen boekentaal, maar de jarenlange ervaring die spreekt. Het sleutelen aan de onderlinge samenwerking is door Lamerigts tot ware kunst verheven. Zijn missie is om medewerkers met plezier naar hun werk te laten gaan. Om dat doel te bereiken moet hij soms hard ingrijpen.

“Een leidinggevende moet zichzelf hebben geaccepteerd. Zowel zijn goede als zijn slechte kanten. Aan dat laatste moet hij natuurlijk blijven werken, maar die horen onlosmakelijk bij hem. Met zijn karakter zal hij het toch moeten doen. Een jaar of vijftien geleden ben ik zelf door zo’n fase heen gegaan. Ik wees naar alles en iedereen, maar liep daar helemaal in vast. Ook voor mij was het toen kiezen of delen. Of stoppen met managen of ik ging mij voor mijn mensen interesseren. Ik koos voor het laatste. Leidinggevend die nog niet zover zijn zie ik in hun onvermogen naar de verkeerde dingen grijpen. Net als ik toen. In organisaties zit daarom veel valse macht: ‘Als jij naar mij luistert doe ik dit of dat voor jou.’“

“Wij hebben veel kenmerken van een klassiek nutsbedrijf. Vanouds ging de man met de meeste papieren leidinggeven. Tegenwoordig pikt de jeugd dat niet meer. Die willen samenwerken. Jonge mensen hebben weerstand tegen autoritair gedrag dat uit macht voortkomt. Die luisteren niet naar een persoon die daar zit om zijn ego te strelen. Dat is helaas nog vaak wat mensen in die positie drijft. Status en de toeters en bellen die daar bij horen. Zoals een leaseauto. Maar van materiële zaken wordt een mens niet gelukkig. Zij maken je minder vrij.”

“Ik gebruik vooral mijn zintuigen. Ik zie bijvoorbeeld een leidinggevende ongeduldig zijn. Dat verbaast me. Dan ga

ik naar diegene toe en vraag hem wat hij nu leuk vindt aan zijn job. Weet je wat ik dan soms als antwoord krijg? 'Ik vind er niets aan om leiding te geven, maar ze hebben mij hier neergezet.' De liefde zit dan kennelijk niet zozeer in het mensenwerk, maar in de inhoud van het vak. Dat is wat hen boeit. Al dat andere is alleen maar gedoe. Ik begrijp heel goed dat iemand daar niet vrolijk van wordt."

"Leidinggevend en die in de problemen komen zijn binnen drie maanden om. Ik vraag gewoon naar wat hen echt gelukkig maakt. Dat is dan vaak heel wat anders dan waar hun dagtaak mee is gevuld. Op een gegeven moment, en dat is heel karakteristiek, zie ik ze glimlachen en voorzichtig toegeven dat ik misschien wel eens gelijk zou kunnen hebben. Wanneer dat inzicht er is, begint het onderhandelen: 'als ik daar voor kies, wat krijg ik er dan voor in de plaats?' Het is een rouwproces, dat uiteindelijk tot acceptatie leidt."

"Als hoofd Technische Dienst was mijn eerste opdracht de organisatie dichter naar de klant brengen door te regionaliseren. Ik had 57 monteurs tot mijn beschikking, verdeeld over diverse ploegen. Elke ploeg had een eigen baas boven zich. Ik vond dat overbodig, per slot ging het om volwassen mensen die zelf kunnen bepalen wat er die dag gebeuren moet. Die managementlaag heb ik toen opgeheven."

"De eerste vraag die ik de medewerkers heb gesteld was: 'wie vindt het leuk om binnen de nieuwe TD te werken?'. Daarop vielen direct 15 man af. Die hebben we herplaatst. Met de overigen zijn we aan de slag gegaan. Wat bleek, iedereen begon met iedereen ruzie te maken. Het ging helemaal niet goed! Toen ben ik gaan onderzoeken waarom die monteurs niet met elkaar samenwerkten. En weer heb ik de vraag gesteld: 'wat vind je leuk, waar ben je goed in?' Want waar mensen goed in zijn vinden ze vaak leuk. Ik heb hen geleerd beter naar elkaar te luisteren. Waar de één niet goed in is, is de ander dat misschien wel. Langzaam zie je dan dat mensen de drempel overgaan en elkaar gaan opzoeken.

De rest gaat min of meer vanzelf. Het is immers ook in hun eigen belang dat het lekker loopt. Het resultaat is dat we nu hetzelfde werk doen met slechts 24 man. Dat is mede te danken aan het verzuim dat al drie jaar niet boven de twee procent uitkomt, waar dat eerst op twintig lag."

"Ik leid nu het Facilitair Bedrijf. Daar zijn soortgelijke problemen. Na drie maanden kwam de directeur al naar mij toe. 'Ad, heb je alles onder controle?' Ik heb hem gezegd dat dat het laatste is wat ik wil. Alles dat onder controle moet blijven kost energie. Daar wordt een mens niet gelukkig van. Ik in elk geval niet."

“Wat onder controle moet blijven kost energie”