

# Control of Controleren



Planning & Control. Zo heet de afdeling waar ik zojuist op bezoek was. In zo'n toren met systeemwanden, grijze vloerbedekking met grijze vlekken. Wat deed ik hier?

Dennis, de leidinggevende van deze afdeling, drinkt de koffie uit de automaat; ik sla deze beleefd af. De afdeling (300 mensen) heeft de afgelopen periode wel vijf reorganisaties gehad. Managers zijn van hun plek gehaald. Procedures zijn gewijzigd, handboeken zijn aangevuld en ISO 9000 zoveel lonk in de verte. Het interne oordeel over de afdeling is tegelijk hard: foutenmakers, tegenwerkers, controleurs. De sfeer bij P&C heeft iets van 'iedereen is tegen ons, wat we ook doen het is nooit goed genoeg'.

Dennis werkt hier sinds januari. Scherp en betrokken verwoordt hij zijn wens: "Ik wil graag kleur brengen en met mijn mensen plezier scheppen. Vakinhoud combineren met samenwerken. Ik committeer mij aan een betere werksfeer en hogere kwaliteit."

Ik luister naar hem, een aantal invalshoeken rennen door mijn hoofd. Een rake vraag als 'wat houdt nu het probleem in stand?' of: 'wat maakt dat je het nog niet hebt opgelost?' werken nu niet, want Dennis heeft al lang de doelen in zijn hoofd. Hij heeft zelfs de oplossingsrichting: meer teamwork, samen leren en elkaars expertise benutten.

Ik krijg inmiddels echte koffie.

Koos, een van zijn teamleden, wil niet echt meedoen aan zijn wens. "Koos denkt alleen maar in problemen. Hij moppert veel en gelooft niet dat we de cultuur hier echt kunnen veranderen. Vorige week verzuchtte hij: "Ik verander toch ook niet elke keer als ik een nieuwe baas krijg". Een nieuw administratiesysteem, dat zorgt wel voor de noodzakelijke veranderingen, denkt hij. Ik ben het niet met hem eens dat een nieuw systeem zal gaan helpen. En dat zeg ik hem ook." Hij wil altijd alles af hebben en natuurlijk ook nog foutloos. Hij wil dat iedereen zich stipt houdt aan de regels zodat er overzicht kan ontstaan. Een aantal van zijn mensen bestrijdt nou juist dat er overzicht ontstaat door al die regels." Ik heb inmiddels taken bij hem weggehaald, zodat hij meer tijd heeft voor zijn mensen.

Ik reageer iets te snel: "en het eerste wat Koos heeft geprobeerd is zijn oude taken weer terug te krijgen". Met verbazing zegt Dennis: "ja, net voor dit gesprek kwam hij klagen, hij wilde zijn oude pakket terug, want hij mist het overzicht nu. Hoe weet jij dat?"

Ik doe voorzichtig een poging. "Ik denk dat jouw positieve opstelling, je wensen en denkrichtingen een regelrechte bedreiging vormt voor Koos. Door hem taken af te nemen is zijn gevoel van falen versterkt terwijl jouw intentie juist is dat hij zich meer kan gaan richten op zijn mensen. Hij wordt onzeker van die andere benadering." Dennis oppert: "Ik zou Koos eigenlijk beter moeten leren kennen voordat ik dit soort acties onderneem, ja. Maar hoe komen we hier nu verder mee?"

Hier zie ik wat ik steeds vaker tegenkom. Leidinggevend en hun medewerkers worstelen met het samenwerken gebaseerd op eigen waarden.

Dennis denkt vooral in doelen en mensen, Koos in oplossingen via het systeem. Koos vindt de inhoud van zijn vak interessanter, Dennis beleeft meer plezier aan het gezamenlijk tot stand brengen van verbeteringen.

We bereiden samen het gesprek voor dat hij binnenkort heeft met Koos.

Een start kan zijn om uit te spreken wat voor jou belangrijk is in je werk en in het werken met anderen." Uitwisselen waarom je werkt bij Planning & Control en niet bij Klantenservice. Zoeken naar wat je kunt bijdragen aan het bedrijf, aan de samenwerking. En misschien wel compromissen sluiten. Alleen niet over de koffie.

Volgende keer: Koos en Dennis in gesprek.

**Robert van Noort**

*Verschenen in Leren in Ontwikkeling,  
(HRD magazine van NVO2) nr. 5,  
's-Gravenhage: Performa (2002)*