

## Het individu voorop

Hoewel over tijdschrijven, aanwezigheidplicht en het nut of onnut van prikklokken reeds boeken vol zijn geschreven, lijken de problemen maar niet te kunnen worden opgelost. We krijgen nog steeds regelmatig vragen over wat te doen met medewerkers, die een kwartiertje eerder weg moeten om hun kinderen van de crèche te halen en anderen die iets later arriveren, omdat ze naar de tandarts, de bank of de notaris moesten. Het is een eindeloze lijst excuses en argumenten\*.

Als medewerkers van u iets later mogen arriveren, omdat ze 's morgens eerst willen hardlopen, is daar niets mis mee, als het werk het toestaat. Maar als het betreffende individu vervolgens niet volwassen genoeg is om te begrijpen dat 's avonds die verloren tijd moet worden gecompenseerd, dan moet dat individu hierop persoonlijk worden aangesproken. Tijd voor een goed gesprek, noemen we dat. Heel eenvoudig.

Helaas zijn we al zo ver geïndividualiseerd, dat we een goed gesprek niet meer heel eenvoudig vinden en sturen we dus maar een e-mailtje rond naar de hele organisatie. Omdat Piet altijd wat eerder vertrekt (want anders mist hij de bus van 17:05 uur), denken we dat op te lossen door het hele bedrijf te e-mailen, met de opmerking dat men zich aan de werktijden moet houden. Fout. Piet moet apart worden genomen voor een goed gesprek.

Bent u bang dat Piet anders niet meer voor u wil werken, prima, dan vertrekt hij maar, voor het laatst met de bus van 17:05 uur. Op dit moment worden uw organisatieprocessen verstoord en u verliest productiviteit en dat is veel schadelijker. Bovendien gaat het ten koste van de sfeer, het sociale proces en de samenwerking op de afdeling. Ingrijpen op individueel niveau is dus noodzakelijk. Precies wat past bij een geïndividualiseerde maatschappij.

Bijna ieder managementboek schrijft voor, dat individuele doelen en organisatiedoelen op elkaar moeten worden afgestemd. Ook wij hobbelen daar achteraan en adviseren dat. Echter, dat is natuurlijk wel een advies, dat geheel past bij een maatschappij, waarin het individu de hoogste waarde krijgt toebedeeld. Onze welvaart is zover gestegen (piramide van Maslow), dat iedereen bezig is met zijn eigen persoon en zijn eigen belangen. Of die behoefte nu bestaat uit het volgen van een studie, carrière maken of 3 keer per jaar op vakantie gaan, dat maakt niet uit. Medewerkers stellen hun eigen doelen en belangen voorop. Ook als het gaat om de bus van 17:05 uur. Helaas geldt dat tegenwoordig ook vaak voor de manager, die zijn kinderen moet ophalen! Vandaar dat hij of zij geen recht van toespreken heeft, want de bal wordt door de medewerker onmiddellijk gekaatst. En terecht.

Groepsprocessen zijn veranderd. Niemand gaat nog bij een organisatie werken om gewoon werk te hebben. Niemand gaat gewoon ergens beginnen, zet zich in en ondervindt vervolgens wat men leuk vindt om te doen, c.q. wat men goed kan. Nee, dat hebben we vooraf al lang bepaald en we zoeken nu een organisatie, die kan voorzien in onze behoeften. Omgekeerd geldt die redenatie ook zo voor organisaties, die geen ruimte meer hebben voor potentieel talent, maar gericht op zoek gaan naar medewerkers met bepaalde vaardigheden, die de organisatiedoelen kunnen helpen realiseren.

Wat we tegenwoordig een team noemen, is eigenlijk nog slechts een verzameling individuen met een min of meer gemeenschappelijk doel. Als er al een gemeenschappelijk doel is, is dat doel meestal veel belangrijker dan het proces om dat doel te bereiken. Hierdoor hebben individuen alle gelegenheid zich als individu in de groep te gedragen en zich bewust te onderscheiden. We stimuleren het zelfs.

We stellen dat de verzameling bijzondere eigenschappen van de individuele teamleden er voor zorgen, dat er een goed team ontstaat. Ook dat is een schijnargumentatie, die wel plausibel klinkt, maar die we bewust hebben gezocht, omdat het goed bij ons leven past. Ieder lid zit in dat team om zich te onderscheiden en te bewijzen ten opzichte van de anderen en de baas. Dat is ook een taboe, maar het is wel waar.

Natuurlijk zijn er individuele, bijzondere eigenschappen nodig in een team, maar dan wel met als doel het groepsproces te versterken. Bijvoorbeeld: De creatieve eigenschappen van het ene lid, zorgen er voor dat het andere lid, dat meer analytisch is, boven zichzelf uitstijgt in zijn analytische rol en omgekeerd. Dan ontstaat meerwaarde uit de samenwerking.

Groepsprocessen zijn tegenwoordig nauwelijks meer zodanig dat een groep collectief een lid aanspreekt op zijn of haar gedrag rond bustijden, kindercrèches of gemaakte fouten. Dat zou wel de mooiste oplossing zijn, maar we vatten alles persoonlijk en negatief op. In goede groepsprocessen voelt een lid zelfs zonder woorden wel aan dat zijn of haar te late aankomst niet wordt gewaardeerd, waardoor er ruimte is het gedrag aan te passen zonder gevolgen.

Helaas is het systeem waarin wij werken zo sterk, dat dit bijna niet meer mogelijk is. Het systeem bestaat immers ook uit die tandarts, die alleen tussen 8:30 en 16:30 werkt, de eeuwige file en een manager, die zijn 'zorgplicht' moet nakomen. Iedereen is met zijn of haar eigen ritme en belangen bezig. We zitten opgesloten in ons eigen systeem. Zowel feitelijk als emotioneel en moreel.

De enige oplossing die wij zien, is dat managers de leiding nemen en voorbeeldgedrag gaan vertonen. Vervolgens verdienen ze zo het recht van spreken en kunnen ze met een gerust hart medewerkers aanspreken op hun afwijkende of ongewenste gedrag. Al het andere zijn trucjes en oneigenlijke middeltjes, die alleen maar leiden tot grotere problemen en hogere kosten. Conclusie: In de bus van 17:05 uur kan nooit meer een manager zitten en dien ten gevolge ook geen medewerkers meer. Dat moeten volstrekt onrendabele ritten zijn voor een busmaatschappij.

\*) In de Intermediair van week 23 stond een interessant artikel dat in het verlengde lag van dit onderwerp: 'Collega's met kids'.

Met vriendelijke groeten,

Patagonia  
Voor rendementsverbetering en kwaliteitsmanagement.

### **Contactgegevens**

*Bezoekadres:*  
Baanhoek 184  
3361 GN Sliedrecht

Telefoon : 078-6209935  
Fax : 078-6209936  
E-mail : [info@patagonia-bv.com](mailto:info@patagonia-bv.com)  
Skype : Patagonia-Jeroen  
Website : [www.patagonia-bv.com](http://www.patagonia-bv.com)

*'Jumping to a higher level'*



*Postadres:*  
Patagonia Consultants B.V.  
Boshoek 7  
3332 KA Zwijndrecht