

Een goede vraag

Een manager windt zich op over een medewerkster, die zich om onduidelijke redenen telkens langdurig ziek meldt. Ze wil hem niet vertellen waar het door komt of wat er aan de hand is. Hij zit ermee in zijn maag. Haar ziekte heeft hem al veel geld gekost. De re-integratie in het werk verloopt ook nu weer moeizaam. Maar hij kan haar niet ontslaan, en het is trouwens moeilijk om aan personeel te komen. Hij wil de kwestie bespreken met collega's. Wat is precies de vraag waar het om draait?

Eén vraag is: hoe ga je om met lastige medewerkers? Dat is in de wereld van management en organisatie de meest simpele en meest gestelde vraag. Zij is van het instrumentele type: dit is het probleem, wat moet je doen voor een oplossing? Er zijn allerlei cursussen voor, die verschillende soorten lastpakken onderscheiden, klagers, passievelingen, eigendunkers, profiteurs. De kunst is ze te leren herkennen en er het juiste gedrag voor te ontwikkelen: aanspreken, grenzen stellen, begeleiden, tegelijk zacht op de persoon zijn en hard op de inhoud, enzovoort.

Een andere vraag is: hoe heeft X een lastige medewerker kunnen worden? Door welke eigenschappen van het systeem? Die vraag gaat ervan uit dat je de oplossing niet in de persoon moet zoeken, maar in de omgeving waarin zij opereert. Als die goed in elkaar zit, gaat iemand vanzelf goed functioneren, is het idee. Die vraag richt zich op arbeidsvoorwaarden, werkklimaat, bedrijfscultuur en dergelijke. Vaak draait het om de kloof tussen leefwereld en systeemwereld. Als die te ver uiteen liggen krijg je allerlei problemen van vervreemding, conflicten en ziekteverzuim.

Een derde vraag is: wat ervaar ik eigenlijk zelf als lastig? Daar zoek je de oplossing van het probleem in jezelf. Als je als leidinggevende oordelend en sarcastisch wordt over een medewerker, kan het zinnig zijn je af te vragen wat dat zegt over jou. Welke angsten en idealen zijn daar in het geding? In hoeverre wordt je oordeel over anderen bepaald door hoe je zelf in je leven met crisissituaties omgaat? Deze vraag leidt tot een psychologisch zelfonderzoek. Veel coaching en intervisie gaat over dit soort vragen.



Maar er is nog een vierde soort vragen die tot een heel ander gesprek leidt. Dat zijn vragen als: wat houdt 'goed omgaan met een lastpak' eigenlijk in? Welke rol heeft een lastpak in 'het goede leven'? Het klinkt als een abstractie, een vraag naar een definitie of een ideaalbeeld. Toch is deze filosofische vraag in de praktijk het meest vruchtbaar, tenminste, als je ermee overweg kunt. Zij sleept namelijk in haar kielzog alle andere vragen mee, door te focussen op je opvatting van 'goed leven', niet als een wensdroom, maar als richtinggevend idee, je eigen kompas.