

# Een beetje aandacht werkt beter dan salaris

Af en toe een goed gesprek voeren leidt tot minder ziekteverzuim en hogere productiviteit van medewerkers. Maar managers komen hier niet aan toe, of hebben er geen trek in: bang voor nóg meer ellende.

Irene Schoemakers

‘I’uister, ik ben niet geïnteresseerd in welke wijn je drinkt, de kleur van je marmar, of de afmetingen van je zwembad. Het gaat mij erom, en daar gaat het in al mijn interviews om, dat ik ontdek wie je werkelijk bent en wat je werkelijk betekent.’

De vrouwelijke hoofdpersoon uit het door Romke Oortwijn bewerkte toneelstuk *Spiegels* van Dimitri Frenkel Frank (1928-1988) gaat er met gestrekt been in. De schrijver, die ze interviewt in zijn Italiaanse villa, wil vooral praten over wijn. Maar ze neemt er geen genoegen mee. Diepgang, dát is wat ze zoekt.

Het stuk van Frenkel Frank, dat onlangs opnieuw werd opgevoerd in het Amsterdamse Betty Asfalt Complex, dateert al uit 1976. Maar het thema van oppervlakkig gekevel dat heimelijk het verlangen ademt naar een werkelijk en eerlijk gesprek van mens tot mens, is van alle tijden. Ook als het medewerkers in een bedrijf betreft.

In de zakelijke wereld is er bijna geen krachtiger managementinstrument te bedenken dan een goed gesprek dat een leidinggevende voert met zijn medewerker. ‘Hoe gaat het met je? Waar loop je tegenaan? Wat heb je van ons nodig?’

Managers die deze vragen met enige regelmaat stellen aan hun medewerkers, kweken op die manier meer gemotiveerde en tevreden medewerkers dan collega's die deze gesprekken achterwege laten. De medewerker gaat beter presteren en bovendien gaat het ziekteverzuim drastisch naar beneden. Aandacht en interesse wakkeren nu eenmaal het geluksgevoel aan bij de mens: dus ook bij de medewerker. Medewerkers vinden aandacht van hun baas in veel gevallen zelfs belangrijker dan financiële beloning.

Reden genoeg om het voeren van een goed gesprek boven in de gereedchapskist van de manager te leggen, zou je zeggen. ‘Minimum input, maximum output.’ Toch krijgt dit klassieke instrument vaker niet dan wel een volwaardige plek binnen het arsenaal van krachtige managementtools. De reden is dat managers vaak te druk zijn: met het volgen van managementcursussen, met het realiseren van kpi's (kritieke prestatie-indicatoren) en andere targets, met het invullen van Excelsheets, en met het bijwonen van vergaderingen. Er blijft dan vaak eenvoudigweg geen tijd over om rustig met een medewerker in gesprek te gaan.



**Het voeren van een goed gesprek met medewerkers zou in de gereedchapskist van de manager bovenop moeten liggen.** FOTO: GETTY

**Hoe was je week? Er zijn al managers die iedere vrijdag medewerkers bellen om hun werkweek door te spreken**

Een andere veelgehoorde reden dat er niet wordt gepraat, is dat managers hun handen liever niet willen branden aan zo'n gesprek. Ze zijn niet gewend persoonlijke vragen te stellen aan medewerkers en stellen zich daarin liever wat terughoudender op. En ze zijn bang dat wanneer ze medewerkers een spreekwoordelijke vinger geven, deze er met de hele hand vandoor gaan. Of de manager vreest een beerput aan ongenoegen open te trekken, en daar zit hij, gezien de drukke agenda, bepaald niet op te wachten.

Toch moeten leidinggevendenden aan de bak op het communicatieve vlak. Nu de stijl van leiderschap lijkt te veranderen en steeds meer leiders zich vooral dienend en coachend opstellen — in plaats van dominant en controlerend — wordt communiceren des te belangrijker. Van managers wordt dus steeds vaker gevraagd dat ze zich eerlijk en kwetsbaar

durven opstellen, en van mens tot mens een gesprek aangaan met hun medewerkers, om samen tot betere resultaten te komen.

Er zijn al hr-directeuren gesignaleerd die hun leidinggevendenden verplichten om systematisch en consequent iedere vrijdag hun medewerkers te bellen met een enkele vraag: ‘Hoe was je week?’

Gemeende interesse werkt natuurlijk het beste, maar zelfs geveinsde interesse zet zoden aan de dijk. Langzaam maar zeker sippelt dit besef door bij bedrijven. Communicatietrainingen voor managers zijn de laatste tijd dan ook steeds meer gewild. ‘De aandacht voor het gesprek met de medewerker neemt duidelijk toe’, zegt Henk Eggink, trainer bij De Baak. ‘Opvallend is wel dat managers bij voorkeur hun professionals naar een training sturen, en zelf vaak — onterecht — buiten beeld blijven.’

‘Veel bedrijven hebben om kosten te besparen tijdens de crisis gesneden in opleidingsbudgetten’, stelt Alexander Vandevelde, senior adviseur en manager bij GTP. ‘Hierdoor is er — zeker op het vlak van communicatievaardigheden — enig achterstallig onderhoud ontstaan. Je ziet de laatste tijd weer dat sommige bedrijven een inhaalslag maken en hun managers vooral trainen op “soft skills” zoals gespreksvaardigheden, die hen helpen beter in contact te komen met hun medewerkers. Ook in “business universiteiten” verschijnen communicatievaardigheden steeds vaker op het curriculum. En met reden: inhoudelijk communiceren kunnen managers vaak wel, maar zo gauw het persoonlijk dreigt te worden, haken de meeste af.’

Irene Schoemakers is freelancejournalist.

Taarten en apps

## Het betere coachen



**De manager kan niet zonder taart**

‘Wie nu niet leert coachen, zal morgen niets meer te managen hebben’, zo luidt kortweg de boodschap van dit boek.

*Appeltaart voor managers. Recepten om te coachen, Donatus Thöne en Judith de Koeijer, 2015, €27,50.*



**De techniek van praten en coaching**

Voor managers die al de eerste stappen op het gebied van coaching van medewerkers hebben gezet, is hier een boek over gesprekstechnieken voor gevorderden.

*Coachende gespreksvoering, Wim Donders, Boom Hoger Onderwijs, €33,50.*



**App maakt de medewerker happy**

Er zijn diverse mindfulness-apps te vinden — gratis én betaald — die de manager van pas komen bij het gericht aandacht kunnen geven aan de medewerker.