

Dagblad Trouw 17 April 2002

Ahold stuurt managers de kroeg of de bouw in

Simpelweg je vak verstaan is niet voldoende meer om carrière te maken binnen een bedrijf. Werknemers moeten bereid zijn hun psyche onder het vergrootglas te leggen om zo beter te presteren. Bedrijfstrainingen kunnen leiden tot confronterende ontdekkingen over het eigen karakter. Een reportage.

BERGEN - „Daar stond ik dan als academicus tussen de bouwvakkers. Mijn grootste angst was dat ik in dat rauwe milieu uit de toon zou vallen." Ahold consultant Mark Boon doet lachend verslag van zijn opdracht: Een dag meelopen in de bouw. „Ik had me goed voorbereid. Ik had een nep-tatoeage op mijn arm aangebracht en een grote berg boterhammen mee."

De dag viel erg mee, zegt Boon een paar keer. „Het is tamelijk solitair werk. En iedereen heeft dezelfde helm op en dezelfde jas aan, dus val je niet zo op. Bovendien hoef je helemaal niet zo handig te zijn, als ik dacht. Ik had de volgende dag wel spierpijn van het sjouwen."

De trainer vraagt waarom Boon met de hoofdaannemer is gaan schaften en niet met de bouwvakkers. „Tsjja", zegt de consultant. „Ik had met de hoofdaannemer al contact gehad. Maar misschien is dat mijdend gedrag?"

Boon moest zich wat weerbaarder opstellen, vond trainer Charles Begheyn. „Be a man, ga confrontaties aan." De boomlange consultant hield zich daarom een dag lang staande tussen de bouwvakkers. Een Ahold-manager die nogal bescheiden is, kreeg de opdracht een avond rozen te verkopen in de Jordaan. Een werknemer die moeite heeft met het leggen van persoonlijke contacten, moest naar het café om met wildvreemden over alles te praten behalve zijn werk.

In een conferentie-oord in de duinen van Bergen vertellen de veertien cursisten - allen werknemers in het midden-management van Ahold of Ahold-werkmaatschappijen - over hun opdrachten en wat ze ervan hebben geleerd. Onder leiding van Niko Stammes, directeur van trainingsbureau Performance Consultancy, volgen ze een programma van vijf keer drie dagen in een halfjaar. Ze hebben zich zelf of op aanraden van hun baas aangemeld. De cursisten doen zakelijke projecten voor Ahold, leren het bedrijf beter kennen en hebben gesprekken met een persoonlijke coach. Daarnaast leggen ze hun eigen karakter onder het vergrootglas.

Boon: „Dat is best confronterend. Ik kwam aanvankelijk met het verhaal dat ik moeilijk kan delegeren, en sterk vanuit mijn kennis werk. Als adviseur is dat prima. Maar als ik leiding wil gaan geven, kan mijn werkwijze jonge werknemers hinderen. Als manager moet je hen juist laten opbloeien."

De trainer legde de vinger op een andere zere plek. „Mijn vader lag in het ziekenhuis en door de vragen van de trainer kwamen we erop dat ik heel kwetsbaar was. Ik ben beschermd opgevoed, heb een vrij dominante moeder en heb als academicus ook lang in een beschermde wereld gewerkt."

Boon: „*Hier wil ik het helemaal niet over hebben*", dacht ik. „Maar uiteindelijk was het goed. Alleen als je zo diep graaft, besef je hoe je kunt veranderen."

Toch zijn de trainingen geen therapie, benadrukt Niko Stammes. „We scheren het liefst zo oppervlakkig mogelijk langs persoonlijke ervaringen. Als er ernstige dingen naar boven

komen, verwijzen we door naar andere hulpverleners. We vertellen de werkgever ook niets over de individuele prestaties van hun personeel."

De persoonlijke ontwikkeling van werknemers staat sterk in de belangstelling. De vakbeweging hamert op cao's waarin voor iedere werknemer een persoonlijk ontwikkelingsplan wordt gemaakt. Stammes mag ook Schiphol, ABN AMRO en Heineken tot zijn klanten rekenen.

Stammes: „Cursussen waren een aantal jaren geleden vooral gericht op kennis. Nu gaat het om de zingeving en persoonlijkheid van de werknemer; wie is hij, wat wil hij en past hij bij de visie van het bedrijf."

Werknemers hebben die constante scholing ook nodig, meent hij. „Bedrijven reorganiseren voortdurend, managers zitten niet langer dan een halfjaar op dezelfde plek. Bovendien is de werkdruk twee keer zo hoog als 10 jaar geleden. Werknemers zijn de richting kwijt."

Er zijn geen eenvoudige banen meer, vindt Stammes. „Iemand die vroeger koffiebalen sjouwde is nu procesoperator. Zelfs de laagstbetaalde banen zijn kennisintensief en complex geworden. Daarbij komen de sociale vaardigheden van werknemers om de hoek kijken."

Boon waardeer het dat hij de cursus mag doen. "Ahold investeert in mij, niet in kunstjes die ik moet kunnen".

Worden werknemers door die opleidingen niet tot het laatste druppeltje uitgeknepen? Stammes zucht. „Het moet tegenwoordig wel echt uit mensen gehaald worden. Dat is het nadeel van deze tijd. Als je niet op je toppen van je kunnen presteert, kom je niet mee. Dat zie je ook aan het grote aantal WAO'ers: Een grote groep trekt het niet."

Ook tijdens de cursus wordt zichtbaar dat tol van de werkdruk zichtbaar. De manager die een café in moest om persoonlijke contacten te leggen, heeft zijn opdracht niet gedaan. Geen tijd. Langzaam komt eruit dat hij overspannen dreigt te raken.

Na de lunch is zijn stoel leeg. „Hij gaat vanmiddag afspraken maken met vrienden die hij al veel te lang niet heeft gezien", vertelt Stammes de andere cursisten. „Ook maakt hij eindelijk een afspraak met zijn chef om zijn werklast terug te dringen."

Op verzoek van de geïnterviewde is de naam Mark Boon gefingeerd.