

## Leidinggeven: inspireren of afdwingen?

column

**Chris Mulder is loopbaan- en gedragscoach en begeleidt bedrijven. De gekste problemen komen voorbij, maar er is altijd een oplossing.**

**D**e ene chef buldert er bevelend op los, de ander weet iedere opdracht moeiteloos aan willekeurig welke collega te slijten. En waar de ene baas het toestaat dat een bepaalde collega dagelijks lachend een kwartier te laat komt, zal een ander dit nooit laten gebeuren.

Kortom: de ene leidinggeven-

de is de andere niet. Sommige chefs inspireren, anderen dwingen af. Maar wanneer doe je het goed als baas?

Geef in ieder geval je grenzen aan. Leidinggeven is soms ook opvoeden. Laat dus weten wat de gewenste werktijden zijn en hoe flexibel hiermee mag worden omgegaan. Maak heldere afspraken over het aantal collega's dat tegelijk met vakantie kan, dat soort dingen.

Hiervoor is een zekere mate van objectiviteit nodig. Deze beslissingen kunnen niet altijd het gevolg zijn van een democratisch proces. Op zo'n mo-

ment ben je geen maatje, maar baas.

Werknemers hebben behoefte aan dit soort duidelijkheid. Dan kunnen ze ook begrijpen waarom mensen verschillend worden benaderd. Wanneer je uitlegt waarom je toestaat dat een collega te laat komt, zal daar waarschijnlijk begrip voor zijn.

Wel is het belangrijk dat uitzonderingen ook echt uitzonderingen blijven. Er zijn chefs die nooit nee durven zeggen en alles aan het personeel zelf overlaten. Dat gaat zelden goed.

Aan de andere kant is het ook weer niet goed om al te gemak-

kelijk terug te vallen op strikte voorschriften. Dan word je de regeltjesbaas, de spreadsheetsdrukker via officiële regels, maar vergeet dat hij met mensen werkt.

Want dat is leidinggeven vooral: omgaan met mensen. Daar zijn excellente sociale vaardigheden voor nodig. Zeker bij het doorvoeren van veranderingen. Mensen willen bij voorkeur niet gedwongen worden tot veranderingen; ze willen worden uitgenodigd. Dat heet inspireren. Niet je visie opleggen, maar delen. Geef collega's daarin een rol.

Communiceer daarom een verandering niet als: 'wij' hebben een nieuwe visie en 'jullie' gaan daar op deze manier invulling aan geven. Met zo'n houding creëer je geen betrokkenheid of loyaliteit. Sterker nog, je verpest het al bij de eerste zin door 'wij' te gebruiken, waar 'ik' had moeten staan. Het is immers niet de visie van alle werknemers, maar van het management of de directie.

Voor managers op het middenniveau is het lastig dat ze zich vaak in een tussenpositie bevinden. De directie legt hen soms dingen op die in slechte

*Mensen willen worden uitgenodigd, niet gedwongen*

chris mulder



aarde kunnen vallen bij werknemers. Deze vragen dan van hun manager om voor hún rechten op te komen.

Hier geldt: hele zware boodschappen kun je als directie het beste zelf naar je personeel communiceren, laat je gezicht zien. Dan kunnen mensen kwaad zijn op jou.

Overigens heb je als chef soms te doen met echte dwarsliggers: mensen die niet te sturen zijn en aldoor hun eigen plan trekken. Als het gaat om iemand die altijd een grote mond heeft, maar wel van waarde is: maak hem of haar voorzit-

ter van de commissie die een bepaald probleem gaat oplossen. Gewoon achterstevoren op de ezel zetten.

Wanneer iemand écht in de weg zit bij een veranderingsproces: wees niet bang hem of haar stevig aan te pakken, dit kan desnoods leiden tot ontslag. Een echte leider gaat dat niet uit de weg. Reacties, vragen of suggesties? > [mulder@lc.nl](mailto:mulder@lc.nl)

**Chris Mulder is directeur van CMMC Management Consulting, gespecialiseerd in crisisinterventies en directiecoaching.**