



column

chris
mulder

Afstand tot de vloer

Recentelijk mochten we in de media weer getuige zijn van een voorgenomen herstructurering die door het praktisch voltallige personeel met hoon werd ontvangen. Binnen een week werden de voornemens dan ook teruggedraaid. Iemand vroeg me hoe zo iets kan. Het ging, zoals zo vaak, toch om zeer hoog opgeleide leidinggevers?

Inderdaad, zeer hoog opgeleid als professional, maar duidelijk niet als leiders. Hoe kan zo iets? Nog steeds hebben medewerkers die goed in hun vak zitten een streepje voor bij loopbaanontwikkelingskansen. Niks mis mee. Goede werkgevers weten dat naast kennis en kunde als professional, de ontwikkeling van je persoonlijkheid de kern is van een te ontwikkelen leiderschap.

Natuurlijk zijn er genoeg voorbeelden van leiders die het altijd al 'in' zich hadden, maar de meesten moeten hun leiderschap ontwikkelen. Aspecten als zelfreflectie, en leren denken en zien

Leren leiden is héél hard werken

vanuit de positie van degenen aan wie je leiding geeft, zijn belangrijke elementen. Echte leiders zijn ook inspirators, maken het beste los bij hun mensen en verdienen ook op die manier het respect dat nodig is om een leider te kunnen zijn.

Leren leiden is héél hard werken aan én met jezelf in constante afstemming met je omgeving. Het leiden van een organisatie is een spel tussen top-down iets willen én de wetenschap dat de feitelijke processen in een organi-

satie juist andersom lopen. Bottom up noemen we dat laatste.

Eénzijdig top-down organisaties ontwikkelen is tot mislukken gedoemd; de meer effectieve manier gaat juist andersom. Maar daar moet je als leider moed voor hebben. Je mensen durven vertrouwen. In open organisaties geen enkel probleem, maar in meer gesloten organisaties eigenlijk *not done*. Daar leven ze nog met het adagium 'de top weet beter' en 'controle is beter'!

Het is geen uitzondering dat in dat type organisaties de top echt niet weet wat de basis in feite beweegt en bijdraagt. Hoe daar wordt gewerkt. Welke wetmatigheden leven. In feite isoleert zo'n top zichzelf daardoor. Zo sluipt de tunnelvisie binnen over wat moet gebeuren, de eigen superioriteit is een feit. Overigens niet alleen in de top hoor. Ook op de werkvloer leeft zo iets als: 'Wij weten wel hoe het moet'. Men houdt elkaar gevangen in deze fictie.

Tot de markt of een ander buitengebeuren toeslaat. Paniek alom en het niet met elkaar verbonden zijn, blijkt overduidelijk. Op zo'n moment worden producties naar het Verre Oosten verplaatst en een paar jaar later enigszins beteuterd weer teruggedraaid, worden overheidsdiensten periodiek gecentraliseerd en later weer gedecentraliseerd, de zorg eerst grootschalig op afstand van de cliënt gezet om later weer kleinschalig naar een lagere overheid te worden gebracht.

> mulder@lc.nl

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