



chris
mulder

Top-down

Beursgenoteerde bedrijven en bedrijven in een crisis communiceren nogal eens in top-down stijl. Zeker in situaties van bezorgdheid over de toekomst regeert de angst en valt men terug op stoere taal. De 'redder des vaderlands' staat op en manifesteert zich nadrukkelijk als bazige baas.

Er zijn boeiende verhalen en onderzoeken gepubliceerd waarin dit type oorlogsgedrag op aansprekende wijze wordt vergeleken met het gedrag van chimpansees en gorilla's.

Het eerste statement van de Redder, het tromgeroffel, echoot vaak lang na in de pers. Zo, die nieuwe man gaat ervoor! Minder

Beste medewerkers zijn als eerste weg

aandacht is er voor de interne schade die de Grote Roerganger aanricht.

Vast patroon is het vervliegen van vertrouwen. Doorgaans zoeken de beste medewerkers als eerste een goed heenkomen buiten het bedrijf. Personeel dat zich niet conformeert aan de nieuwe lijn – die in de praktijk vaak minder eenduidig is dan op het eerste gehoor – wordt uit het nest gewerkt. De vroegere managers als eerste. Trouwe leveranciers krijgen nieuwe voorwaarden opgelegd; het moet goedkoper, ze krijgen later betaald.

In die situatie is er ook altijd een groep die de leider volgt. Uit overtuiging of uit inkomensangst. Het motief is de baas om het even. Hem gaat het om de steun.

Hoe verhoudt deze praktijk zich met de duurzame stijl van leidinggeven waar tal van managementboeken zo hoog van opgeven? Vooropgesteld: een directieve managementstijl hoeft niet slecht te zijn. Het gaat in dit verhaal natuurlijk om 'te directief'. Om een situatie waarin het bedrijf is overgeleverd aan

de tunnelvisie van een kleine, elkaar de tent uitvechtende, elite die vooral oog heeft voor zichzelf en het eigen directe belang.

In penibele situaties klinkt oorlogsretoriek plausibel. De vijand zit buiten. Er is even tijd gekocht. Maar tegen welke prijs?

Goed geleide bedrijven grijpen op tijd in, blijven doorbouwen op de aanwezige kennis, kunde en ervaring van hun medewerkers. Vaak hoeven ze ook helemaal niet grootschalig te ontslaan. Ze hadden al niet te veel mensen in dienst.

Ze waren dan ook niet bezig met grote business vanwege het volume, maar voegden op meer rustige wijze waarde toe. En héél belangrijk, dit laatste type bedrijven, wordt niet door mensen geleid die voorpaginanieuws willen zijn. Als ze al in het nieuws komen, dan is dat genuanceerd en spreken ze over „ons bedrijf”. In 'From good to great' van Jim Collins staan hiervan inspirerende voorbeelden.

In mijn master classes over crisisinterventies, kom ik uiteraard de echte tegen. Ze wanen zich nog steeds de kapitein, maar hadden al lang niet meer in de gaten dat het schip een prooi was geworden van de elementen.

Overigens, als het al te laat is, kan een directieve stijl kortstondig uitkomst geven. De chaos vermindert en er groeit weer focus. Tot het moment waarop deze stijl niet meer effectief is. Maar overschakelen naar een meer bezonken stijl vraagt wijsheid. Nog steeds een schaars goed helaas. En dat allemaal door te laat de ernst van de situatie te onderkennen en van overleven een kostenprobleem te maken.

> mulder@lc.nl

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