



**chris
mulder**

Effectief leiderschap?

Chefs kunnen een team maken en breken. Niet-functionerende managers bezorgen het bedrijf, de instelling en het personeel schade in alle soorten en maten: financiële, emotionele, fysieke en morele. Niet-functionerende medewerkers trouwens ook.

Regelmatig word ik gevraagd om ontspoorde teams weer effectief te laten functioneren. Achter zo'n verzoek ligt doorgaans een wereld van frustraties.

Een waargebeurde case: Teams van een communicatiebureau en de opdrachtgever overleggen de gehele ochtend intensief over een nieuwe mediacampagne. Ze zijn goed op elkaar ingespeeld. Beide teams gaan gemotiveerd en voortvarend te werk. Er is echter één bijzonderheid deze ochtend. In tegenstelling tot de andere keren (men ontmoet elkaar maandelijks) is de eindverantwoordelijke voor de communicatie ook aanwezig.

Niet dat de baas zich als zodanig heeft voorgesteld, maar hij zit duidelijk zichtbaar aan het hoofd van de tafel. Zo te zien is hij vooral in de weer met z'n smart Phone. Rimpels in het voorhoofd, diep zuchtend en

Onbeschoft gedrag was zijn recht

druk doende op het toetsenbord.

Aan het einde van de bijeenkomst tonen beide teams zich tevreden met het resultaat. Nu de baas toch aanwezig is, zijn ze benieuwd naar zijn oordeel. Wat vindt hij?

Hij wuift geïrriteerd, eerst moet er nog een mailtje beant-

woord worden. Na een diepe zucht deelt hij ten slotte mee dat hij weliswaar geen kennis heeft genomen van de inhoud van het plan, maar dat hij het helemaal niks vindt. Of toch. Hij vindt het K...en beent weg. Beide teams in verbijstering achter latend.

Gelukkig blijkt later dat de bijeenkomst niet voor niets is geweest. Met een ietwat aangepast voorblad en een verplaatste illustratie is de baas alsnog tevreden. Wat heet? Wat helemaal niks was, is nu helemaal geweldig.

Je zou zomaar kunnen concluderen dat een kinderhand kennelijk gauw gevuld kan zijn. Maar het is uiteraard allemaal wat serieuzer.

Waartoe ben je nu eigenlijk chef? Toch niet alleen om je medewerkers te laten weten dat je de baas bent. De persoon in dit levensechte voorbeeld maakt niet om zaken als inspireren en geïnteresseerd zijn in het werk van je medewerkers en leveranciers. Hij heeft geen idee dat hij überhaupt een fijn houvast voor zijn medewerkers kan zijn. Onbeschoft gedrag beschouwt hij als zijn onbetwistbare recht.

Zoete koekjes bakken is in zo'n situatie niet aan de orde. De frustraties moeten op tafel, ze moeten bij de naam genoemd.

Maar houd het veilig door dit onder leiding van een externe deskundige te doen. Met als extra uitdaging voor mensen in een leidinggevende positie: toon echte betrokkenheid door voorbeeldgedrag.

> mulder@lc.nl Chris Mulder is directeur van CMMC Management Consulting, gespecialiseerd in crisisinterventie en directiecoaching