

DE FABEL VAN DE OPEN DEUR-AANPAK

# Leidinggevendenden missen al te vaak die ene vaardigheid



*“Voor je het weet praat je als leidinggevende enkel met je medewerkers wanneer iets niet lukt”*

**Katelijnn Nijsmans,**  
CEO van How's Work

De belangrijkste vaardigheid die de meeste werknemers missen bij hun leidinggevendenden? Communicatie. “Je hoort vaak bij leidinggevendenden: als er iets is, kom het dan gewoon zeggen. Maar eigenlijk werkt dat contraproductief.”

**N**a bijna twintig jaar als executive coach heb ik bij leidinggevendenden zowel goede als slechte voorbeelden van vaardigheden gezien. Maar de meeste problemen bij hen komen neer op drie woorden: gebrek aan communicatie”, zo vatte coach en auteur Marcel Schwantes het onlangs samen in het zakenblad *Inc.* Veel leidinggevendenden missen volgens hem de vaardigheid om effectief te communiceren, terwijl het essentieel is op de werkplek. Want zonder duidelijke richtlijnen en verwachtingen lijdt de samenwerking en moraal eronder. “Menig onderzoek wijst op een gebrek aan emotionele intelligentie bij bedrijfsleiders en managers, wat leidt tot veel disfunctionele situaties”, oppert Schwantes.

## VOORBEELDEN

Maar wat betekent dat concreet? “Communicatieproblemen die effectief leiderschap belemmeren, kunnen onder andere te maken hebben met het niet erkennen van prestaties van werknemers of het niet geven van duidelijke instructies”, stelt de coach.

Andere voorbeelden zijn: geen tijd maken voor medewerkers, geen constructieve kritiek geven en geen interesse tonen in het leven van werk-

nemers buiten het werk of zelfs hun (voor)namen niet kennen. “Deze problemen leiden vaak tot ongemotiveerde werknemers en hoge verloopcijfers.”

Veel leidinggevendenden hanteren bijvoorbeeld een open deur-aanpak. Oftewel: als er iets is, kom het dan gewoon zeggen. “De intentie van zo’n open-door policy is goed, maar het effect is nogal contraproductief”, stelt Katelijnn Nijsmans, CEO van adviesbedrijf *How's Work*. “Want je praat dan als leidinggevende enkel met je medewerkers wanneer iets niet (tijdig) lukt. En meestal gaat het al een tijd mis voordat iemand de moed bijeenraapt om te vertellen dat bijvoorbeeld de werkdruk te hoog is.”

Nijsmans raadt aan om medewerkers zelf aan het stuur te zetten. “Als leidinggevende is het geen oplossing om bijvoorbeeld bij hoge werkdruk meteen op eigen initiatief taken over te nemen. Dan voelt iemand zich vaak nog slechter”, oppert ze. “Wat je beter wél doet: de werkdruk samen in kaart brengen door in gesprek te gaan over de oorzaken en mogelijke oplossingen.”

## HOE KAN HET BETER?

Gezonde en efficiënte communicatie vereist ver-

binding en authenticiteit. Dat is voor flink wat managers blijkbaar niet altijd even evident. Maar Schwantes stelt een aantal richtlijnen voor die meteen van tel zijn. Zo is het al belangrijk dat werknemers zich gehoord voelen en dat er regelmatig wordt gepolst naar hun mening en ideeën. “Regelmatige feedback en het implementeren van suggesties zorgt ervoor dat werknemers zich gehoord, gewaardeerd en begrepen voelen.” Een ander advies draait om het delen van informatie. “Deel belangrijke informatie zo snel mogelijk, ook als deze gevoelig is. Want informatie is een van de beste manieren om vertrouwen op te bouwen”, aldus Schwantes. Maar het omgekeerde geldt volgens hem ook: als je als manager belangrijke informatie achterhoudt, gaan mensen angstig of gedemotiveerd raken.

En tenslotte raadt de coach aan het team voldoende lof en krediet toe te zwaaien. “Prijs hen bij hun collega's en klanten. En zeg daarbij niet alleen ‘goed gedaan’, maar wees specifiek over de bijdragen van werknemers. Laat zien dat je hun inspanningen waardeert, zelfs als die op een mislukking uitdraaien.”

**William Visterin**