

Productiviteitsverlies door disfunctioneel leiderschap

Eline Jeurissen & Peter Anthonisse

Van de Groep & Olsthoorn matcht als Executive Search bureau voor senior management- en directieposities dagelijks excellente kandidaten met topposities, zodat bij onze opdrachtgevers de best passende mensen op de juiste posities terecht komen. Uit onze ervaring weten we dat goede managers cruciaal zijn voor het welbevinden en optimaal presteren van medewerkers. Slechte managers bewerkstelligen het tegenovergestelde. Dit gebeurt zelfs relatief vaak in een situatie waarbij managers nieuw in hun rol zijn, zo blijkt uit onderzoek van de ervaren interim- en verandermanager Peter Anthonisse, die recent op het onderwerp 'Misbruik van macht door managers' promoveerde aan de Universiteit van Tilburg. Ziet u in uw organisatie ook onnodig productiviteitsverlies? Hoe herken je disfunctioneel leiderschap en nog beter: hoe voorkom je het? Van de Groep & Olsthoorn in gesprek met Peter Anthonisse en Eline Jeurissen, beiden interim managers en partners van Exceptional.

De stijl van leidinggeven van managers bepaalt in belangrijke mate (70%) het door medewerkers ervaren werkklimaat. Het werkklimaat heeft een grote invloed op de betrokkenheid en motivatie van medewerkers en dat bepaalt weer in sterke mate hun prestaties. De aanleiding voor zijn onderzoek haalde Peter uit zijn ervaringen als interim manager: "Ik heb veel situaties meegemaakt waarin strategische verbeteringen gerealiseerd moesten worden. Er blijkt echter vaak heel wat te spelen tussen leidinggevend en medewerkers. Dan kun je verder in de techniek duiken door productielijnen te verbeteren en Lean te gaan werken. Maar zolang de interactie tussen medewerkers en managers niet op orde is blijf je zitten met een organisatie waarin menselijk kapitaal onderbenut wordt en productiviteit weglekt."

Vraag u niet af óf maar wáár het zich voordoet

Disfunctioneel management kent vele vormen en gradaties, met machtsmisbruik als een zeer ernstige. "Het streven naar (meer) macht en het, als het er op aankomt, voorop stellen van het eigenbelang zit in de natuur van mensen. Macht hebben en uitoefenen doet wat met mensen" merkt

Peter op. "Vrijwel iedereen heeft dat bij zichzelf of anderen ervaren. Het levert voordelen, voorrechten en meer autonomie op en daar voelen we ons goed bij en dat werkt verslavend. Het botst echter gemakkelijk met integriteit, vergroot de kans op corrumperen en activeert egocentrisme en zonnekoning-gedrag. Definitief uitschakelen van het monster machtsmisbruik is dus niet mogelijk, maar in zekere mate temmen zeer zeker." Peter geeft aan iedere topmanager de alarmerende boodschap: "Vraag u niet af óf maar wáár machtsmisbruik zich in uw organisatie voordoet."

Wat beweegt managers om hun macht te misbruiken?

Voor zijn onderzoek hield Peter diepte-interviews met slachtoffers van machtsmisbruik door hun managers. "Ze waren geen van allen slachtoffertypes, maar juist autonoom functionerende, goed gebekte professionals met hoge professionele normen. In veel gevallen hadden hun managers minder vakkennis en gebruikten hun positie om hun mening door te drukken. Van een inhoudelijke discussie verschoof de interactie vaak al snel naar machtsmisbruik door de manager, zoals het intimideren, bedreigen, discrimineren, ongegrond negatief



beoordelen, overplaatsen of ontslaan. Ook in de industrie zijn medewerkers vaak vakinhoudelijk superieur en ligt zo'n situatie op de loer(!). Naast dit kennisverschil zijn er nog andere factoren aan te wijzen die managers ertoe kunnen brengen hun macht te misbruiken", vertelt Peter, "zoals frustratie of angst dat door het gedrag van medewerkers hij zijn stevige targets niet haalt en daardoor een promotie, salarisverhoging of bonus aan zijn neus voorbijgaat. Het kan ook samenhangen met diens persoonlijkheidskenmerken. Laag altruïsme, snel geërgerd zijn en hoge dominantie vergroten de kans op disfunctioneel gedrag. "Last not but least", vult Eline aan, "treffen we binnen veel organisaties een cultuur aan waar machtsmisbruik vrij spel heeft. Men spreekt elkaar niet aan op dit gedrag, het is een taboe."

Structureel forse schadepost door machtsmisbruik

Hoeveel schade veroorzaakt machtsmisbruik? "Het gaat om situaties waarbij de menselijke waardigheid van een medewerker wordt geschonden én hem schade wordt berokkend", verduidelijkt Peter. "Slachtoffers lijden forse schade: ze worden 'zo maar' overgeplaatst, gekort in hun salaris of ontslagen. Ze kampen als gevolg van hoe ze bejegend worden door hun manager met ernstige gezondheidsproblemen. Uiteraard levert dit ook schade op voor de organisatie. Denk eens aan het effect ervan op collega's, het ziekteverzuim, de werksfeer, extra verloop en dus de productiviteit van een hele afdeling. Dat is een forse schadepost, nog los van de kosten voor rechtsbijstand, ontslag en reputatieschade. Een CEO van een technologiebedrijf met 1.000 medewerkers maakte een ruwe schatting dat ca.10% van zijn medewerkers geraakt wordt door disfunctioneel gedrag van hun managers en dat daardoor 10% van hun productieve uren verloren gaat

(ziekteverzuim, onderling praten, etc.) en dat dit betekent dat er structureel jaarlijks € 1 miljoen wegtek in zijn organisatie. Hij zei er zachtjes achteraan: dit is een conservatieve schatting."

Enorm verbeterpotentieel

Het gaat dus feitelijk om hele forse verspillingen! Zijn topmanagers zich hiervan bewust? "Nog niet, maar dat gaat vast en zeker veranderen. Vergelijk het met WCM of Lean en Six Sigma, niemand kan of wil meer zonder, maar in de beginjaren heerste er nog veel scepsis totdat spectaculaire resultaten van productiviteitsverbetering en kostenverlaging de ronde deden", aldus Eline. "Wij achten de tijd rijp om de schijnwerper op de verspillingen aan de menskant te zetten, zo bleek ook uit enkele gesprekken met topmanagers in de industrie die zich realiseerden dat het aanpakken van disfunctioneel management een enorm verbeterpotentieel ontsluit, structureel echt veel geld!"

"De essentie van management is om omstandigheden te creëren waarin je mensen goed presteren"

Topmanagement is veilige haven

Hoe pakt topmanagement dit aan? Eline: "Het zal niemand verbazen dat dit geen kwestie van een 'quick fix' is. Het onderwerp ligt gevoelig, er zijn directies die een beerput vrezzen, anderen zien het wel zitten er met elkaar over in gesprek te gaan en gevoel te krijgen voor de kansen die er in hun organisatie liggen, of een MT-lid dat zich daar senang bij voelt zet het thema in zijn eenheid op de agenda en doorbreekt zo decentraal het taboe. Het vraagt kortom een scherp, genuanceerd oog voor een geschikte aanvliegroute, altijd gefaseerd maar nooit als een struisvogel." Peter voegt daaraan toe: "Zelfreflectie van het topmanagement en in

woord en daad tonen van een helder moreel kompas zijn essentieel. Daarmee verwerf je gezag. Medewerkers en leidinggeevenden herkennen dat gedrag en zullen heel goed begrijpen dat ze erop aangesproken worden als ze dit voorbeeld niet volgen. Zij ervaren daardoor ook de veiligheid om netelige kwesties bij het topmanagement aan te kaarten. Nog een extra punt van aandacht voor de top: in mijn onderzoek viel op dat managers eerder geneigd zijn tot machtsmisbruik als zij onder grote druk staan met in hun beleving niet-realistische targets."

Leiderschap is vakmanschap

Over welke eigenschappen moeten managers beschikken om een positieve interactie met medewerkers te bewerkstelligen? "Daar vraag je wat! De hedendaagse medewerkers zijn vaker goed opgeleide professionals die makkelijk voor hun mening ventileren en niet snel onder de indruk zijn van autoriteit. Dat vraagt vooral sterk ontwikkelde sociale vaardigheden van de leidinggeevenden", vertelt Eline, "en dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Wij zien in onze praktijk veel leidinggeevenden op alle niveaus hierin tekort schieten, ze onderkennen dat ook vaak. Goed leiderschap is vakmanschap, dat je net zoals met voetballen of pianospelen gaandeweg en met veel oefening, begeleiding en onderwijs verkrijgt. Een doorsnee leiderschapstraining schiet hierin vrijwel altijd tekort. Het is ook een illusie dat iedereen kan leidinggeven. Je hebt er echt talent voor nodig, niet iedereen is in staat tot goede zelfreflectie, empathisch vermogen, effectief feedback geven en ontvangen en onderhandelen met medewerkers. Die realiteitszin missen we op vele fronten en zou helpen om op een meer duurzame manier (potentiële) managers gedragsalternatieven aan te reiken en hen te coachen in het zich daarin bekwamen." Peter: "Ook hierbij een aandachtspunt: let extra op managers die nieuw zijn in hun rol of positie, die maken meer kans op disfunctioneel gedrag."

Sociale vaardigheden versus inhoudelijke deskundigheid

Gaan sociale vaardigheid van een manager dan eigenlijk boven inhoudelijke deskundigheid? Veel opdrachtgevers van Van de Groep & Olsthoorn in de industrie zien dat toch iets anders. Peter: "Managers zijn afhankelijk van de inzet van hun medewerkers om hun doelen te bereiken. De essentie van leidinggeven is de omstandigheden creëren waaronder je mensen optimaal presteren. Sociale vaardigheden zijn daarin belangrijker dan inhoudelijke kennis, waarmee ik niet zeg dat inhoudelijke kennis niet nodig is, je hoeft echter niet alles als beste te moeten weten en kunnen." Eline vult aan: "Bij het aannemen van managers heeft het topmanagement een uitgelezen kans om naar de sociale vaardigheden en persoonlijkheidskenmerken van de kandidaten te kijken die nodig zijn voor effectief leiderschap."

Continious improvement van de menselijke factor

Over het algemeen is de verbeterbereidheid in de industrie heel hoog. Regelmatig gaat het over continious improvement, maar dan meestal in de zin van productieprocessen en technieken. Peter: "Je zou kunnen zeggen dat de industrie met deze attitude een voorsprong heeft om ook de verspillingen veroorzaakt door disfunctioneel management - zoals gezegd een enorme kostenpost -aan te pakken. Machtsmisbruik beschouw ik als een veelkoppig monster dat niet definitief is uit te schakelen maar wel in belangrijke mate te temmen. Een organisatie moet met andere woorden zelfreinigend vermogen ontwikkelen. Dan leren professionele managers van elkaar, spreken elkaar aan op hun vakmanschap – hoe lastig dat soms ook is - en blijven zich ontwikkelen om effectief met hun medewerkers om te gaan. •