

Hoe overleven we onze manager?

Goof van Amelsvoort

14/08/2023

De basis voor succesvolle teams is onderling vertrouwen. Onderling vertrouwen betekent dat alle teamleden kwetsbaar kunnen, mogen en durven te zijn. Teamleden voelen zich op hun gemak. Je hoort erbij met al je kwaliteiten, maar zeker ook met je eigenaardigheden. Dus zowel the Good als the Bad en the Ugly!

In teams waar vertrouwen ontbreekt, houden teamleden zich op de vlakte of doen zich groter, sterker en stoerder voor dan ze in werkelijkheid zijn. Of ze cijferen zich zoveel mogelijk weg. Groepsleden verbergen hun angst om niet aan verwachtingen te voldoen achter een masker van inhoudelijke deskundigheid en bekwaamheid. Indien verschillen van mening niet hardop worden uitgesproken, broeien ze onderhuids voort en kunnen de gevolgen groot zijn: de relationele bedrading raakt beschadigd.

Leidinggevendens hebben een cruciale rol in het proces van bouwen aan vertrouwen en het leggen van een solide basis van sociale veiligheid. Aan goede bedoelingen geen gebrek, maar veel leidinggevendens hebben niet door hoe invloedrijk ze zijn als het gaat om het creëren van veiligheid.

Leidinggevendens overschatten zichzelf

De psychologie kent een wetmatigheid die de self-enhancement bias heet. Die houdt in dat mensen hun kwaliteiten in een positief daglicht willen stellen. Zo beweert 90% van de chauffeurs dat ze beter autorijden dan de gemiddelde chauffeur! Deze neiging om jezelf te overschatten zien we ook bij leidinggevendens. Uit een onderzoek van het blad Business Week blijkt dat 90% van het middenkader en de hogere echelons denkt bij de best presterende 10% van de managers te horen. En als je bij de beste 10% hoort hoef je niet (veel) te verbeteren. En is feedback overbodig. En vroeg of laat gaat dat fout. De kwaliteiten waardoor je leidinggevende bent geworden, zijn niet de kwaliteiten die je nodig hebt op die plek.

De giftige tandem van leiderschap

Leiderschap in organisaties kent enkele verlokkingen die een schaduw leggen over het gezond functioneren van teamleiders en teams. Robert Sutton, een leiderschapsonderzoeker aan Stanford University schrijft over deze schaduwkanten in zijn boek *Good boss, bad boss* en noemt deze 'vanzelfsprekendheden' de toxic tandem, een giftige tandem.

Op basis van allerlei experimenten concludeert hij dat mensen door macht asociaal worden. Een van de experimenten is het 'koekjeskrummel experiment'. Drie studenten zitten in een kamer en twee van hen krijgen de opdracht een beleidsnotitie te schrijven. De derde krijgt de opdracht deze notities te beoordelen en indien nodig, af te keuren. Na twintig minuten wordt er een schaalpje met vijf koekjes gebracht. De beoordelaar pakt vaker een tweede koekje, terwijl de studenten die een notitie aan het schrijven zijn, het bij één koekje houden. Ook blijkt dat de beoordelaar gemakkelijk met volle mond praat en meer krummelt. De beoordelaar wordt asociaal. Tegelijkertijd laten de andere twee dit gebeuren.

Het tweede deel van de giftige tandem zegt dat aandacht in een organisatie omhooggaat. Teamleden letten op hun teamleider. Teamleiders letten op hun manager. Managers houden hun directeur nauwlettend in de gaten. Anders gezegd: mensen houden diegenen in de gaten, die hun resultaten controleren en die de positie hebben om macht over hen uit te oefenen, in de hoop gevaar te bezweren. Dit gaat niet alleen op voor organisaties en leidinggevendenden, maar ook voor de deelnemers aan een talentenshow. Zij zijn gevoelig voor de macht van de bandleider. Ook houden ze de jury in de gaten.

Leigh Tost van de University of Southern California heeft met collega's onderzoek gedaan naar de negatieve gevolgen van macht op teamprestaties. Twintig teams krijgen in een simulatie de opdracht om een groep te begeleiden die een berg beklimt. De teamleden hebben allemaal verschillende informatie. Voor de teamprestatie is het cruciaal om informatie met elkaar te delen. Ieder team heeft een teamleider aangewezen gekregen en de helft van deze leidinggevendenden krijgt voorafgaand aan het experiment de opdracht om een opstel te schrijven over een situatie waarin ze veel macht hebben. De andere helft krijgt geen voorbereidende opdracht. Tijdens de simulatie blijkt dat de teamleiders met macht, minder open zijn, informatie achterhouden, minder luisteren en meer praten. Ook worden ze door hun teamleden als dominant omschreven. En de resultaten zijn minder dan die van de andere teams. In de andere teams blijkt dat hoe opener teamleiders zijn, hoe meer informatie gedeeld wordt en hoe beter het resultaat is. Overigens gaan teamleiders die macht hebben beter luisteren als hen verteld wordt dat een van de teamleden cruciale informatie heeft voor het succes van het team.



Goedbedoelende disfunctionele managers

Als leidinggevende kun je gemakkelijk in een sandwich positie terecht komen. Aan de ene kant ben je bezig om macht over je team te behouden, aan de andere kant kijk je (onbewust) naar het hogere management of je situatie veilig is. In deze context ligt de verlokking op de loer om als leidinggevende door te schieten naar disfunctioneel gedrag, met de beste bedoelingen overigens. Disfunctioneel leiderschapsgedrag heeft een ontwrichtende werking op de relationele bedrading van teams.

Je komt in de praktijk drie soorten disfunctionele managers het vaakst tegen:

- de mensenmens (grenzeloze coach),
- de flierefluiter (de laissez-faire leidinggevende),
- de manipulator (de doorgeschoten presteerder).

Deze managers zijn er van overtuigd dat ze de goede dingen doen als leidinggevende en dat ze die dingen bovendien goed doen. Maar ze schieten door in een bepaalde kwaliteit en missen enkele vaardigheden. Disfunctionele managers hebben een kenmerk gemeen: ze missen reflectievermogen. Sterker nog: ze horen ook bij de 90% van leidinggevendenden die denken dat ze bij de beste 10% horen. Ze hebben niet door dat hun leiderschapsstijl een negatieve werking op het team heeft en kunnen hun gedrag niet bijsturen. De onveiligheid die daarvan het gevolg is, zorgt ervoor dat het team zich als een kudde pinguïns gaat gedragen: teamleden trekken zich terug op hun eilandje van expertise en verdedigen zich als een massa tegen hun teamleider.

De mensenmens

De mensenmens of grenzeloze coach is een goedgelovig type leidinggevende met de overtuiging dat als je aandacht voor mensen hebt, teamleden vanzelf gaan samenwerken en presteren. In teams met een dergelijke leidinggevende zien we vaak onveiligheid ontstaan, omdat er geen grenzen worden aangegeven, geen structuur wordt geboden, geen doelen worden gesteld en het ontbreekt aan vakkennis. Teamleden die de kantjes er van af lopen, komen er mee weg en de teamleider gaat de collega's 'coachen' hoe ze met elkaar kunnen aanspreken. In plaats van zelf teamleden aan te spreken.

De laissez-faire leidinggevende

Dit type leidinggevende noem ik ook wel de flierefluiter. Als het spannend wordt in het team geeft hij niet thuis. Onder het mom van 'het zijn volwassen mensen', trekt hij zich terug of stort zich op zijn hobby, zoals een interessant project. Je kunt deze leidinggevende ook de afwezige teamleider noemen. En soms heeft een teamleider teveel teams om aan te sturen. Deze stijl van leidinggeven heeft een verwaarlozend effect op het team: er is een gebrek aan aandacht en richting. Wie waarvoor verantwoordelijk is, blijft mistig. Dit type leidinggevende heeft vaak een destructieve eigenschap die bekend staat als 'gaslighting', waarbij de denigrerende opmerking van de teamleider het zelfvertrouwen van het team ondermijnt. Opmerkingen als 'hoe moeilijk kan het zijn?' of 'jullie zijn de specialisten en zouden moeten weten hoe je dit moet oplossen' of 'jullie zijn toch volwassen mensen?', hebben een ondermijnend effect of de relationele bedrading van het team.

De doorgeschoten presteerder

De manipulator of doorgeschoten presteerder legt de lat hoog voor zijn team en oefent druk uit om grootse resultaten te halen. Deze manager strijkt de eer voor resultaten op en heeft iets arrogants: kijk mij eens goed zijn. Het gaat hem niet om het team, maar om goed af te steken bij de collega-managers of de directeur. Dit type leiderschap is meer bezig met het niveau boven hem dan met het eigen team. Zijn focus is omhooggericht. Manipuleren van teamleden en van cijfers hoort bij het spel. Als in het team de resultaten tegenvallen, is een woede-uitbarsting vaak het gevolg. Het team leeft op den duur in angst en gaat op zijn tenen lopen. Het team wordt steeds voorzichtiger, gaat de leidinggevende mijden en verdoezelt fouten en slechte resultaten.

Kwaadaardig leiderschap

De manipulator of doorgeschoten presteerder kan vast komen te zitten in een strijd om macht, status en positie. Hij krijgt dan kwaadaardige trekken. Macht, positie en aanzien worden belangrijker dan de teamprestaties. Teamleden voelen zich niet veilig en ervaren het gedrag van leidinggevendenden als vijandig. Daarbij kunnen we denken aan teamleden voor gek zetten, tot zondebok maken, pesten, expres geen informatie door spelen, altijd wijzen op fouten, pronken met de successen van een ander en woede aanvallen. Een stap verder is het bedreigen van teams en teamleden. Met opzet worden mensen beschadigd. Mocht je denken dat deze beschrijving wat overdreven is dan heb je waarschijnlijk het laatste jaar geen krant gelezen of actualiteitenprogramma bekeken. Dit leiderschap veroorzaakt trauma's of zorgt ervoor dat trauma's in teams verergeren. Maar teams waarin geen verantwoordelijkheid wordt genomen voor elkaar en voor de prestaties en waarin teamleden zich terugtrekken, lokken ook autoritair leiderschapsgedrag uit. Of ze verwachten een teamleider die zich gedraagt als 'Verlosser'.

Herstellen als team van disfunctioneel leiderschap

Het vraagt veel tact en moed om de stijl van leidinggeven bespreekbaar te maken. Maar het is nodig om een spiegel voor te houden en de dialoog aan te gaan over wat het team nodig heeft om te floreren. De giftige tandem moet doorbroken worden, waarbij het nodig is dat de focus niet langer omhoog maar omlaag gaat in de organisatie: wat hebben de teams nodig om zich veilig te voelen en te presteren.

Een van de belangrijkste succesfactoren voor een dialoog over disfunctioneel leiderschap is verwijten buiten de deur te houden en te focussen op wat je als teamlid en als team nodig hebt om de veiligheid in het team te vergroten. Dat geldt ook voor de teamleider: wat heb je nodig om te floreren? De insteek van het gesprek zou moeten zijn dat de relationele bedrading tussen team en leiding wordt hersteld.

Lees het hele verhaal in [Een kudde pinguïns, leidingnemen in posttraumatische groei in teams.](#)