

Het managementteam is vaak schuldig!

(Serie: “Kort en krachtig, niet altijd waar, wel vaak...”)

Managers merken vrij snel hoe hun omgeving reageert op hun sturing, beoordeling, terugkoppeling, aard van delegeren, kortom hun stijl van leidinggeven. Ik noem dit gemakshalve het effect van de *directe* invloed. Er zijn voldoende mogelijkheden om zich in diverse managementthema's te verdiepen en verder te bekwamen zoals de vele cursussen op het gebied van leidinggeven, timemanagement etc.

De doorsnee manager is zich er echter vaak onvoldoende van bewust hoe groot het effect van zijn *indirecte* invloed is op een individuele werknemer, een team, een afdeling of zelfs een organisatie. Zeker op middenlange en lange termijn kunnen de gevolgen van zijn indirecte invloed enorm zijn; zowel in positieve als ook in negatieve zin.

Wat bedoel ik met de *indirecte* invloed? Indirecte invloed heeft te maken met de invloed op de normen en waarden van de organisatie. De indirecte invloed duwt tegen de ondernemingscultuur¹.

De manager heeft indirecte invloed door de combinatie van de stijl van leidinggeven met een aantal factoren, waaronder de kwaliteit van zijn eigen werk, het getoonde respect voor het individu en de samenleving, de integriteit, de bereidheid om op zijn niveau samen te werken, zijn graad van ambitie, e.d.

Zo kan een nieuwe manager met een negatieve indirecte invloed voor een afdeling of organisatie al gauw tot sluipmoordenaar worden. Zeker wanneer de tastbare (financiële) resultaten in eerste instantie gunstig beoordeeld worden door de algemene directie c.q. aandeelhouders. Het negatieve effect komt dan als mosterd na de maaltijd met doorgaans ernstige gevolgen. Medewerkers raken volledig van slag, zijn ontevreden en gedemotiveerd.

Het kan natuurlijk nog veel erger. Denk maar eens aan een managementteam waarbij er één of meerdere leden een negatieve of sterk van elkaar afwijkende indirecte invloed hebben. Door het samenvoegen van managers van diverse pluimage, uit verschillende culturen, etc., ontstaat er een aanzienlijke kans dat er een dergelijke situatie ontstaat. Met catastrofale gevolgen op

¹ De ondernemingscultuur is een raamwerk van basis premissen (normen, waarden en geloofsbelevingen), die de onderneming o.a. bij het oplossen van haar problemen geleerd heeft, die zich in het verleden als succesvol bewezen hebben en daarmee bindend zijn, die daarom als rationeel en emotioneel correct voor de omgang met deze problemen gezien worden, die aan nieuwe medewerkers onbewust doorgegeven worden [Schein 1995].

middenlange termijn. Hele organisaties kunnen er volledig van slag door raken. Bedrijfspolitiek krijgt een steeds grotere betekenis in organisaties die door het effect van de negatieve indirecte invloed van de managementteamleden besmet zijn.

Het vreemde bij dit verschijnsel is dat een managementteam zich vaak niet bewust is van de ravage die door eigen toedoen aangericht wordt. Vaak worden de eerste signalen van ontevredenheid afgedaan als “gemok en gemor” van de werkvloer, ontstaan door het -op initiatief van het managementteam- in gang gezette veranderingsproces! Een veranderingsproces kent immers dergelijke fasen. Er ontstaat dan een zeer ernstige organisatieziekte veroorzaakt door de doctoren zelf (het managementteam), die niet herkend wordt en waarbij de ziekte met verkeerde geneesmiddelen bestreden wordt. Organisaties waar dit proces zich afspeelt herbergen meestal hoge aantallen medewerkers die het motto “het zal mijn tijd wel duren” hanteren. Andere groepen medewerkers halen de overlevingsenergie uit de gedachte dat ook dit managementteam na verloop van tijd (recycletijd meestal 3 tot 4 jaar) wel zal verdwijnen en hopen dat de volgende lichter de arbeidsvreugde weer zal terugbrengen. Ziekmeldingen en voortijdig vertrek van werknemers horen ook in dit rijtje thuis.

Goed functioneerde managementteams zijn bijzonder krachtig. Deze kracht wordt natuurlijk opgemerkt door de buitenwereld (met name de klanten), maar de betoverende werking wordt in eerste instantie in de eigen organisatie waargenomen. Het levert een stabiele, krachtige organisatie met gemotiveerde medewerkers op. Een organisatie waar medewerkers trots zijn om voor te werken, waar maximale inzet en loyaliteit heerst, waar integriteit, kwaliteit en ambitie hoog in het vaandel staan.

Organisaties waar managementteams actief zijn doen er goed aan het functioneren en de onderlinge samenwerking van het team eens door een ervaren onafhankelijke deskundige (buitenstaander, zonder emotionele binding met het betreffende bedrijf) laten onderzoeken met het doel, de negatieve indirecte invloeden op te sporen en samen met het managementteam te elimineren. Deze dienstverlening wordt vaak door bureaus aangeboden onder de noemer business-coaching. ■

Februari 2007

© copyright Frank Beckers²

² Schrijver van dit artikel, Frank Beckers, is directeur van PROINT-Management B.V. en heeft meer dan 15 jaar ervaring op directieniveau met veel verschillende managementteams in verschillende organisaties in Nederland, België en Duitsland.