

MACHTSMISBRUIK

Je hoeft geen hufter te zijn om de baas te spelen

Moet je als leidinggevende soms autoritair en zelfs een beetje een hufter zijn om je personeel zoals Matthijs van Nieuwkerk bij *DWDD* naar topprestaties te sturen? Juist niet, zeggen prominente managementexperts.

David Bremmer en Eefje Oomen

‘We spelen Champions League.’ Met die woorden eiste

DWDD-boegbeeld Matthijs van Nieuwkerk vijftien jaar lang maximale toewijding van zijn redacteurs. Wie in zijn ogen verzaakte, kreeg de wind van voren of werd de huid vol gescholden.

Het ‘Champions League-argument’ keerde afgelopen week regelmatig terug, zoals bij voormalig *NRC*-hoofdredacteur Peter Vandermeersch, zelf naar eigen zeggen circa zeventig keer te gast bij *DWDD*. „Veeleisend waren ze. Lastig. Moeilijk. Hard. Ontevreden soms. En daarom ook maakten ze beste tv van Lage Landen.”

Managementexperts vegen de vloer aan met deze argumentatie. „Je zult geen enkel onderzoek vinden waaruit blijkt dat zo’n manier van leidinggeven enig voordeel oplevert”, zegt Ro-

Mensen zijn geneigd van een succesvol persoon meer te pikken

– Ronald Meijers, leiderschapsexpert

nald Meijers. „Het is een slap excuus voor lafheid en wangedrag.” Meijers is ceo van bedrijvenadviseur Abab en begeleidde bij Deloitte als bestuursadviseur jarenlang de fine fleur van de bedrijfstop, waaronder de directies van Shell en ING.

Meijers herkent managers met trekjes van machtsmisbruik van een kilometer afstand. „Ik heb zulke types regelmatig gecoacht. Ze kunnen slecht tegen feedback en tegenspraak. Ze slaan piketpaaltjes als ‘ik ben de baas’, en spelen bij kritiek op de man. Ze claimen privileges, zoals een eigen parkeerplek, en beroepen zich enkel op hun autoriteit.” Dat heeft niets met leiderschap te maken, benadrukt Meijers. „Juist niet, het is misbruik van leiderschap.”

Probleem is dat de Matthijs van Nieuwkerken, de Elon Musks en de Dieuwke Wynia’s (eindredacteur *DWDD*) altijd het nieuws halen.

„Dat zijn de uitzonderingen. Voor je het weet denken mensen dat slecht gedrag een voorwaarde voor succes

is.” Het omgekeerde is waar. „Iemand is succesvol, ondanks dat hij een klootzak is.”

Een angstcultuur doet werknemers juist minder presteren, zegt bioloog en internationaal expert in leiderschapsontwikkeling Anouk Brack. „Een beetje stress hebben we nodig om dingen gedaan te krijgen, maar continue druk werkt louter negatief. Veel van onze hersencapaciteit, waaronder creativiteit en het vermogen tot informatieverwerking, gaat dan offline.”

Woedeaanval

Bij *DWDD* leidde Van Nieuwkerks grillige gedrag tot een risicomijdende redactie. Uit vrees voor weer een woedeaanval stelden redacteurs vaak zijn favoriete gasten voor, zoals Sywert van Lienden. Gevolg: bij actuele nieuwsonderwerpen zat er weer een praatgrage BN’er aan tafel in plaats van een deskundige met verstand van zaken.

Waarom pikken werknemers dergelijk gedrag van hun chef? Omdat mensen groepsdieren zijn, doceert Brack. „Onderdeel uitmaken van een slechte cultuur valt nog altijd te ver-

kiesen boven helemaal alleen staan. Vandaar dat werknemers vaak met de giftige cultuur meedoen, hoewel ze er niet achter staan.”

De impact van een woedeaanval valt niet te onderschatten, zegt Brack. „Werknemers kunnen het nergens kwijt en slaan het op in hun hoofd en lijf.” Het duurt daarom vaak lang voordat een angstcultuur uitkomt. „Er is tijd nodig om erover te kunnen praten. Of er zijn mensen van buiten die zeggen: ‘Het is niet normaal wat jij meemaakt.’”

Dat laatste geldt des te meer voor een baan bij een bewierookt bedrijf of een bekend tv-programma, voegt leiderschapcoach Nadia van der Vlies toe. Ze schreef de bestseller *No-nonsense leidinggeven* en is eigenaar van leiderschapsinstituut No-



‘Hoog ziekteverzuim? Verrot systeem’

Als er in een bedrijf een angstcultuur heerst, zijn er volgens psycholoog Tosca Gort (GortCoaching) maar twee oplossingen. „Optie één: je kiest er zelf voor om te blijven, omdat het goed is voor je cv, salaris of iets anders, en zorgt

dat je de allersterkste versie van jezelf bent. Of, optie twee: wegwezen! Want: ‘systemen’ zijn altijd sterker dan mensen. Anders gezegd: in je eentje kan je nooit een hele bedrijfscultuur omver gooien. En zo’n systeem kan jou wel ver-

anderen: je kan chronisch ongelukkig worden, chronische stress krijgen.” Ben je aan het solliciteren en heb je bedenkingen bij de sfeer? „Vraag of je één dag onbetaald mag meelopen en let op kleine signalen: of mensen lachen, praat-

jes met elkaar maken, ontspannen zijn.” Signalen dat het fout zit: groot personeelsverloop, hoog ziekteverzuim, angst om over normale dingen te praten. „Dan heb je waarschijnlijk te maken met een verrot systeem: stap er liever niet in.”



ILLUSTRATIE MARK REIJNTJENS

Werkt goed: zonder chef

De discussie over leiderschap roept ook een andere vraag op: is een 'eindbaas' überhaupt nodig? Twee voorbeelden van bedrijven die het zonder doen.

1 'Iedereen heeft evenveel invloed'

Wie een duidelijke pikorde gewend is, zal verbaasd opkijken bij Peoples, het Rotterdamse organisatieadviesbureau waar arbeidspycholoog Lennard Toma werkt. Alle vijftien medewerkers hebben namelijk dezelfde positie. Toma: „Bij ons bestaan geen hoge of lage functies, het gaat om 'rollen'. Voor de een is die rol strategie, de ander marketing, de derde personeelszaken.” En: iedereen heeft evenveel zeggenschap. Of dat geen chaos wordt? „Zeker niet. Het is juist zo dat zo alle beslissingen door iedereen gedragen worden en dat iedereen invloed heeft: ontzettend belangrijk voor het werkplezier.” Toma is ervan overtuigd: bij zijn bedrijf zal nooit een angstcultuur ontstaan. „Mocht iemand zich intimiderend gedragen, dan zou hij direct tot de orde geroepen worden.” Toma gelooft niet dat een bedrijf

alleen kan excelleren als iemand van bovenaf de zaak aanjaagt. „Ik geloof wél dat het belangrijk is om een gezamenlijk doel te hebben. Maar dat één leider continu druk moet uitoefenen? Nee, daar bezwijken mensen juist aan, worden angstiger, minder creatief.”

2 'Teams zonder hoofd of coördinator'

Ook bij softwarebedrijf Enrise in Amersfoort is in geen velden of wegen een directeur te bekennen: negen 'zelfsturende' teams van in totaal zestig werknemers bepalen zelf koers, financiën, personeelsbeleid en al het andere. Pim van der Linden: „Deze teams hebben ook geen 'hoofd' of coördinator: ieder lid draagt evenveel verantwoordelijkheid, zodat iedereen zich even betrokken voelt. Voorbeeld: als je zelf moet zorgen dat je het jaar met winst afsluit, zul je ook voorzichtig zijn met uitgaven.” De werkwijze is een pre op de krappe arbeidsmarkt. „Mensen willen bij ons werken omdat we hun veel verantwoordelijkheid én veel vrijheid geven.” En het gaat er niet minder fanatiek aan toe dan bij een 'ouderwets' georganiseerd bedrijf. „Ook wij spreken elkaar aan als het niet goed gaat, maar dan niet vanuit het idee dat de één belangrijker is dan de ander.”

nons. „Zo'n baan geeft status naar de buitenwereld toe en is positief voor je eigen carrière.”
Helaas wordt de gedachte dat een goede manager spanning, hardheid en directiviteit nodig heeft mede in stand gehouden door mainstream mannelijke adviesbureaus en headhunters, stelt Jos Velthuis, trainer en consultant bij Krauthammer. „Zo kreeg ik ooit na een assessment door een van de bekendste bureaus te horen: 'Je klootzakgehalte is wel wat laag voor deze directierol.'”
Velthuis noemt dat onzin. „In het bedrijfsleven zijn net zoveel leiders die hun team met een inspirerende en collaboratieve stijl tot topprestaties brengen als er managers zijn die dat doen met een meer dirigerende, geagiteerde, 'doe wat ik vraag'-stijl.”

Volgens bioloog en leiderschapsexpert Brack is het prima mogelijk feedback te geven zonder werknemers tot op het bot af te branden. „En kritiek komt dan heus aan.”
Gelukkig neemt de acceptatie van toxische managers steeds meer af, zien experts. De jongere generaties, die met weinig autoriteit zijn opgevoed, moeten er weinig van hebben. Wetenschappelijk onderzoek laat bovendien zien dat teams die divers zijn en diversiteit beter benutten veel succesvoller zijn, zegt leiderschapsexpert Ronald Meijers.

Karakter
Grote makke is dat leidinggevend nu vaak niet goed worden geselecteerd. „Circa 60 tot 80 procent van de mensen op leidinggevende posities hoort daar helemaal niet thuis.” Ervaring wordt te belangrijk gemaakt door organisaties en headhunters, ziet Meijers. „In de praktijk wordt de beste redacteur hoofdredacteur gemaakt en de beste verkoper directeur. Maar dat zijn helemaal niet de beste managers. Karakter, persoonlijkheid en vermogen tot leren is veel belangrijker.”

Onderdeel uitmaken van een slechte cultuur valt nog altijd te kiezen boven helemaal alleen staan

– Anouk Brack, expert leiderschapsontwikkeling

Een goede chef of organisatie organiseert tegenspraak voor zichzelf. Meijers: „Mensen hebben de neiging om van een succesvol persoon meer te pikken. Maar je moet juist minder accepteren.” Nadia van der Vlies, die duizenden managers en directies trainde in coachend leiderschap, spreekt in dat verband van 'verworven narcisme'. „Hoe hoger iemand opklimt, hoe meer complimenten hij of zij krijgt en des te minder kritiek.”
Anouk Brack beklemtoont dat grensoverschrijdend gedrag zelden op zichzelf staat. De foute manager weghalen betekent niet dat alles koek en ei is. „De cultuur blijft vaak bestaan. Bij DWDD was het ook niet alleen Matthijs.” Ze maakt de vergelijking met een vijver. „In een schone vijver kun je vrij veel bagger gooien. Maar is de vijver eenmaal vervuild dan wordt hij niet zomaar meer gezond.”
Een angstcultuur maakt al met al meer kapot dan je lief is, besluit Brack. „Het zorgt voor een nare sfeer, personeel ervaart geen veiligheid, mensen ontwikkelen zich niet goed, de uitval is hoog en talent valt buiten de boot. En uiteindelijk komt het altijd aan het licht en keert het als een boemerang terug.”

ROTTERDAM

Viruswaarheid houdt ermee op

Actiegroep Viruswaarheid, die sinds 2020 actievoert tegen het coronabeleid van de overheid, stopt. Oorzaak is het opzeggen van de bankrekening van de stichting door ING. Dat maakten de voor mannen van de groep, Willem Engel en jurist Jeroen Pols, gisteren bekend. „We kunnen niet meer effectief werken.” ING wilde van de rekening af na signalen van verdachte en onduidelijke transacties. Ook andere betaaldiensten namen afstand van de groep. Daardoor kunnen sympathisanten geen geld meer overmaken, terwijl die donaties de kurk zijn waar de groep op drijft.

HILVERSUM

NPO verbreedt onderzoek DWDD

Het onderzoek naar de werkcultuur achter de schermen bij *De Wereld Draait Door* wordt verbreed naar de gehele publieke omroep. Dat heeft de NPO gisteren bekendgemaakt. De publieke omroep heeft dat verzocht, omdat meldpunt Mores, een meldpunt voor grensoverschrijdend gedrag binnen de podium-, film- en televisiesector, sinds de berichtgeving rondom DWDD meerdere meldingen heeft ontvangen over vergelijkbare gevallen binnen de gehele publieke omroep. Wie het onderzoek leidt, is niet bekend.

CIANJUR



Meer doden na aardbeving Java

Reddingswerkers hebben gisteren opnieuw lichamen onder het puin vandaan gehaald na de aardbeving van maandag op Java, waardoor het dodental is opgelopen naar ten minste 310. De hulpdiensten zoeken nog naar 24 vermisten, maar vinden steeds minder overlevenden. De aardbeving met een kracht van 5.6 heeft vooral veel scholieren het leven gekost. Onder de gevonden lichamen van gisteren was ook dat van een 7-jarig meisje. Tientallen reddingswerkers zoeken nog in het rampegebied.