

REDACTIONEEL

De baas als je beste vriend?

Vraag aan mensen met wie ze het liefst omgaan. Vrienden en familieleden staan altijd bovenaan het lijstje en als het even meezit scoort uw huidige partner ook hoog. Maar een ding is toch wel opvallend: de baas komt altijd helemaal onderaan het lijstje te staan. Sterker nog, mensen zitten liever een avond alleen thuis, dan met hun baas te moeten communiceren.

Volgens econoom Richard Layard toont dit aan dat managers vaak een negatief effect hebben op het geluk en welbevinden van medewerkers. Medewerkers zijn minder productief, voelen zich niet gewaardeerd, of melden zich vaak ziek om even aan de grillen van de baas te ontsnappen. Stanford-professor Jeffrey Pfeffer toonde recent aan dat uiteindelijk vele terminale ziekten en gezondheidsproblemen van medewerkers voortkomen uit onverantwoordelijk gedrag van bazen en managers.

Ineffectief ofwel schadelijk leiderschap is dus een serieus probleem. Wat kunnen we hieraan doen? De eerste optie is om bazen te ontslaan. Het boek *Unboss* van Lars Kolind en Jacob Bøtter is zo'n pleidooi voor minder managers. In plaats van dat managers leiden en medewerkers lijden, moeten medewerkers zichzelf leiden. Denk aan zelf-organiserende teams waarin medewerkers vaak veel productiever zijn en meer plezier in hun werk hebben in vergelijking tot situaties waarin een hiërarchische baas aan de touwtjes trekt.

Een ander optie is om schadelijke leiders opnieuw op te voeden. In onze Must-Read beschrijft Manfred Kets de Vries hoe ziektebeelden van leiders misère brengen op de werkplek en hoe coaching leiders kan helpen om menselijke talenten van hun medewerkers beter te waarderen en te benutten. We kennen allemaal wel in onze dagelijkse praktijk de narcistische leider waarbij alle successen gecreëerd worden door de baas en alle mislukkingen te wijten zijn aan medewerkers. Of de manisch-depressieve leider die je op het ene moment de hemel in prijst en op het andere moment je in de afgrond meetrekt. Ze worden nog steeds getolereerd door hun naaste medewerkers. Maar tegen zulke leiders zou ik zeggen: leider pak je biezen of neem een coach.

Henk W. Volberda

Hoogleraar Strategisch Management & Ondernemingsbeleid,
Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit en
wetenschappelijk directeur INSCOPE Research for Innovation

