

Gezag Door de crisis zijn de werkgevers weer de baas. En ze grijpen hun kans om de teugels aan te trekken, om hun verloren gezag terug te winnen. De werknemer lijdt, in stilte, maar ook de onderneming lijdt, uiteindelijk.

Hard in het gezicht schreeuwen getolereerd

Toen Sir Alex Ferguson terug trad als manager van Manchester United, maakten diverse spelers gewag van zijn zogenaamde *hairblower treatment*. Wilde Sir Alex zijn ongenoegen over gedrag of prestatie van een speler duidelijk maken, dan bracht hij zijn gezicht tot vlak bij het gezicht van zijn slachtoffer. Vervolgens schreeuwde hij, met rood aangelopen gezicht en op volle kracht, wat er volgens hem aan schortte.

Het interessante hieraan is dat zulk gedrag werd getolereerd. Geen enkele speler refereerde aan de vernedering die hij moet hebben gevoeld, niemand merkte op dat het een probaat middel was om toekomstige teamgenoten te intimideren en niemand wees op de nadelen van de kadaverdiscipline die het gevolg was.

Weg van de ruwe voetbalwereld is de situatie niet anders. Er zijn voorbeelden te over van bestuurders van ondernemingen die zich misdragen. Hun schutspatroom is de veel bewierookte Apple-topman Steve Jobs. Die nam geen genoegen met het corrigeren van zijn managers, maar was er op uit hun positie te ondergraven en hun zelfrespect af te breken.

Wisselen zulke bestuurders charme met woede af, soms spontaan, vaak uit berekening, dan is het effect op gevoelens en gedrag van ondergeschikten nog groter. Dan, namelijk, moet iedereen permanent op zijn *qui vive* zijn.

Hier doemt de figuur van de *endearing bully* op. Toegankelijk en empathisch is hij. Maar ondertussen schaven zijn ondergeschikten, als ze een onaangename boodschap moeten brengen, aan vorm en inhoud, piekeren ze over het juiste moment en proberen ze in te schatten hoeveel krediet ze hebben - al kunnen ook zij uiteindelijk hun lot niet ontlopen.

Het gaat hier om het aanjagen en exploiteren van angst als managementmethode. Dat is een ogenschijnlijk efficiënte aanpak, die zelden door de slachtoffers ter discussie

Bazen die regeren door middel van angst. Het wordt door de slachtoffers zelden ter discussie gesteld, maar de gevolgen zijn verschrikkelijk - voor werknemer en bedrijf, weet **Donald Kalff**.



Donald Kalff is ondernemer en publicist. Deze publicatie kwam tot stand dankzij de studenten van de Leidse Veerstichting. Zij organiseren op 19 en 20 sept. in de Leidse Pieterskerk het symposium 'In staat van angst'. Info: www.veerstichting.nl

wordt gesteld, want er heerst een taboe op het toegeven van angst. Hier ook treedt het fenomeen van *systems justification* op. De onredelijke uitbarstingen moeten wel worden vergezocht door de slachtoffers, want het is te pijnlijk om de werkelijkheid onder ogen te zien. En uitwegen lijken afgesloten.

Waar individuele bestuurders, al dan niet behept met een persoonlijkheidsstoornis, onvoldoende weerwerk wordt geboden, is de praktijk nog grimmiger. Daar immers, is deze managementmethode op grote schaal geïnstitutionaliseerd. Binnen grote ondernemingen en instellingen zijn structuren, procedures en instrumenten ingevoerd die gebruik maken van diepgewortelde menselijke angsten. Of dat bewust of onbewust gebeurt, is niet van belang.

Dat dreigend verlies van inkomen en werkzekerheid angst veroorzaakt, is goed gedocumenteerd. Dat werkomgevingen die worden gekenmerkt door willekeur en machteloosheid angstaanjagend en zeer ongezonder zijn, is ook bekend.

Echter, binnen een groot aantal ondernemingen worden nog twee andere rijke en diepe bronnen van angst aangeboord. In de eerste plaats de angst dat de eigen, individuele bijdrage aan het grotere geheel niet wordt gezien of niet wordt erkend. En dat is moeilijk te dragen in een wereld waarin werk een belangrijke bron van zelfrespect is. Ontwikkelingspsychologen herkennen hier de noodzaak van autonomie.

In de tweede plaats de angst voor sociale uitsluiting. Gedrag wordt in hoge mate bepaald door de groep. Onderlinge verwachtingen zijn goed op elkaar afgestemd. Het verlies van context is dus zeer bedreigend. Ontwikkelingspsychologen herkennen hier de noodzaak van symbiose.

Mensen 'stapelen' angst. Het dreigende verlies aan inkomen en gezichtsverlies, gevoelens van nuttelosheid en gedwongen afscheid van goede collega's vertalen zich dan in psychosociale klachten, inmiddels

de belangrijkste oorzaak van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid.

Enkele voorbeelden. De keuze om medewerkers af te rekenen op het realiseren van een beperkt aantal kwantitatieve taakstellingen, reduceert hun autonomie aanzienlijk. En dan is er nog de permanente dreiging van uitsluiting. Johnson & Johnson huldigde het standpunt *three strikes and you're out*; realiseerde een werknemer voor de derde keer zijn taak niet, dan werd hij ontslagen. Inmiddels is dit vervangen door *two strikes and you're out*. Daarbij doen omstandigheden niet ter zake, wat ontslag willekeurig maakt en gevoelens van machteloosheid aanwakkerd. De opdracht is om, ongeacht welke stappen van klanten en concurrenten, gestelde doelen te realiseren, met -uiteraard!- zo weinig mogelijk middelen. Dat is op z'n best naïef optimisme en op z'n slechtst manipulatief.

Door via onderlinge concurrentie de prestaties van medewerkers op te voeren, zijn dezen veroordeeld tot permanente voorzichtigheid en argwaan. Het inrichten van een interne arbeidsmarkt door Shell is een voorbeeld. Alle vacatures staan op intranet en het staat een ieder, binnen zekere operationele grenzen, vrij te solliciteren.

Waar in het verleden een machtige centrale personeelsorganisatie adviseerde over benoemingen, en daarbij de belangen van de onderneming en individuele managers in het oog hield, is het nu ieder voor zich.

Waar in het oude systeem recht kon worden gedaan aan unieke combinaties van ervaringen, talenten en ambities van individuele medewerkers, moet nu worden teruggegaan op standaard kwalificaties voor gestandaardiseerde functies. Omdat velen hieraan voldoen, kan en mag het zittend management persoonlijk voorkeuren laten meewegen. Daarmee gebeurt de willekeur en de angst voor uitsluiting.

Een derde voorbeeld. De keuze voor kostenverlagingen, de veiligste weg om de prestaties van de onderneming op korte termijn te verbeteren, zetten alle verhoudingen permanent onder druk. Verlagen van kosten staat nu eenmaal voor saneren en saneren staat voor minder medewerkers.

Gelukkig biedt de adviesindustrie een scala aan instrumenten om het kaf van het koren te scheiden. De zogenaamde 360 graden beoordelingen, beoordelingen door boven-, neven- en ondergeschikten, leveren altijd iets op. De *added value* analyse, waarbij slachtoffers hun persoonlijk bijdrage aan de onderneming op papier zetten, is ook berucht. Dat deze werknemers niet verantwoordelijk zijn voor hun functi omschrijving, en dat de onderlinge afhankelijkheid binnen de onderneming groot is, wordt gemakshalve over het hoofd gezien.

De gevolgen van het genereren en exploiteren van angst voor het welbevinden, intrinsieke motivatie, inzet, creativiteit, samenwerking en ondernemingszin kunnen alleen maar worden onderschat. Het probleem is dat niet gecreëerde economische waarde nergens wordt geregistreerd. De onderneming lijdt.

Daarnaast fungeert angst als vliegwielt voor bedrijfspolitiek. Leidinggevenden kunnen beter risico's en kosten over hevelen naar andere afdelingen dan de prestaties van de eigen afdeling opvoeren. Angst dat de eigen positie wordt ondergraven, noopt tot het opwerpen van verdedigingslinies en preventieve aanvallen.

Angst leidt ook tot aanscherping van hiërarchische verhoudingen. Angst wordt bezworen door een vlucht naar de schijnzekerheid van frequente en gedetailleerde controle. En zo sluit de vicieuze cirkel zich. Angst voert het streven naar meer gefraffeerde angstaanjagende instrumenten en procedures.



Peter Huyze list. H boek mach chefs en on ten in ander

Steve Jobs nam geen genoegen met het corrigeren van zijn managers, hij was er ook op uit hun zelfrespect af te breken

