



■ Ronald Visser

Waarom de machtingen ontsporen?

Het vroegtijdig en ongepland vastlopen van managers, het zogenaamde *managerial derailment*, is aan de orde van de dag. Toch blijft deze schaduwkant van leiderschapsontwikkeling vaak onderbelicht. Uit de literatuur zijn vijf oorzaken van ontsporing te distilleren. In dit artikel staan we stil bij één van deze oorzaken. Het is een thema dat nimmer mag ontbreken gedurende het ontwikkelingsproces van managers: de corrumperende uitwerking van macht.

Ga eens terug naar uw studententijd en stelt u zich het volgende eens voor. Samen met twee medestudenten wordt u gevraagd om een opdracht uit te voeren. Uw medestudenten krijgen de instructie om een beleidsnotitie te schrijven. Het is aan u om deze vervolgens te beoordelen. Tijdens de opdracht wordt er een schaal met vijf koekjes binnen gebracht. Wat doet u? Waarschijnlijk denkt u: ik pak een koekje, beoordeel de notities en ga over tot de orde van de dag. Toch is de kans groot dat er zich een ander schouwspel voltrekt. Waarschijnlijk pakt u als beoordelaar niet één, maar twee koekjes. U kruimelt meer en praat met open mond. Wat dit 'koekjes-kruimel-experiment' op ludieke wijze illustreert is dat macht, vaak onbewust, een bijzondere uitwerking heeft op mensen (Sutton, 2010). Zo doet het meer focussen op de eigen belangen, maakt het onverschillig voor de gevoelens en wensen van anderen en draagt het eraan bij dat geschreven en ongeschreven regels opportunistisch worden nageleefd. Het is dan ook één van de belangrijkste redenen voor het ontsporen van managers, de formele machthebbers in organisaties.

Ontsporing en haar oorzaken

Managementontsporing, ook wel *managerial derailment* genoemd, is het onverwacht, vroegtijdig en onvrijwillig plafonneren van een managementloopbaan (Lombardo & McCauley, 1988). Schattingen suggereren dat de helft van de managers ergens in hun loopbaan ontspoot (Hogan, 2007). Vaak is deze ontsporing tijdelijk, soms permanent. In de literatuur worden twee typen ontspoorde managers onderscheiden (Visser, 2011; vergelijk Furnham, 2010). De eerste is de disfunctionele manager. Dit is de manager die, door veelal onbewuste overtuigingen en gedragingen, niet in staat is zijn taken en verantwoordelijkheden adequaat uit te voeren. Het is een goedwillende manager die domweg tekortschiet. De tweede categorie

is de destructieve manager. Deze manager is niet alleen ineffectief, maar brengt op korte of lange termijn individuen, teams en zelfs hele organisaties schade toe. Deze destructieve manager laat een spoor van (sociale) vernieling achter en maakt het gemeenschappelijke belang ondergeschikt aan dat van zichzelf.

Wanneer we naar de oorzaken van managementontsporing kijken, komen er vijf belangrijke aan het licht (Visser, 2011). Allereerst hebben mensen, managers niet uitgezonderd, de neiging om zichzelf te overschatten. Hierdoor zien zij het nut en de noodzaak van ontwikkeling niet in. Bovendien gaan managers hierdoor uitdagingen aan die boven hun macht liggen (we komen hier later nog op terug). Een tweede reden voor ontsporing is de neiging van managers om datgene dat zij goed kunnen, en waar zij zich goed bij voelen, overdadig in te zetten; overdaad schaadt. Ten derde realiseren niet alle managers dat loopbaantransities per definitie om fundamenteel andere bekwaamheden vragen. Vasthouden aan *the tried and the true* blijkt vaak een doodlopende weg. De vierde oorzaak van ontsporing ligt in de *dark triad of leadership*. Dit zijn drie gerelateerde persoonseigenschappen - narcisme, witteboordenpsychopathie en machevelism - die op korte termijn aantrekkelijk lijken, maar managers op den duur doen ontsporen, vooral doordat zij aanzetten tot instrumenteel uitbuitend gedrag. Zij laten hierdoor een spoor van sociale vernieling achter. Tot slot blijkt macht een belangrijke oorzaak van ontsporing. In dit artikel beschrijven we uitgebreid de negatieve bijwerking van macht op managers.

Macht en leiderschap

Leiderschap en macht zijn sterk gerelateerde begrippen. Macht verwijst naar het vermogen om anderen te beïnvloeden. Deze invloed raakt zowel het gedrag als

mogelijke uitkomsten voor anderen, zoals beloningen en straf (Keltner et al., 2003). Leiderschap op haar beurt is het proces van beïnvloeding van anderen om groepsbelangen na te streven (Bass, 2008). Invloed is de gemeenschappelijke deler van macht en leiderschap. Waar leiderschap doorgaans positieve associaties oproept, heeft macht voor sommigen een negatieve bijklank (Mulder, 2004). Deze negatieve associatie is niet geheel onterecht. Zoals het 'koekjes-kruimelexperiment' al illustreerde, kan macht een bijzondere uitwerking hebben. Ook andere studies, met meer gangbare onderzoeksmethoden, bevestigen dit beeld. Pfeffer (2011) benadrukt dat de mate waarin machthebbers in staat zijn deze bijwerkingen te beteugelen, de kans dat ze hun invloed behouden significant vergroot.

Emotioneel analfabetisme

In de meeste samenlevingen is het gebruikelijk dat de sterkste schouders de zwaarste lasten dragen. Toch lijken (sommige) machthebbers zich aan dit universele principe te onttrekken. Van Kleef en collega's (2008) onderzochten de invloed van macht op medeleven. Zij onderscheiden hierbij twee vormen van medeleven: emotionele wederkerigheid en emotionele complementariteit. Emotionele wederkerigheid treedt op als mensen identieke emoties ervaren als een ander. Bijvoorbeeld wanneer iemand verdrietig is, dan roept dit soms verdriet op bij de ander. Emotionele complementariteit doet zich voor wanneer de emotie van de één een andere, maar gerelateerde emotie roept. Bijvoorbeeld wanneer verdriet leidt tot emoties van compassie of behulpzaamheid. Voor het onderzoek van Van Kleef werden duo's gevormd. Zij vertelden aan elkaar een gebeurtenis waarbij zij *distress* (hartzeer) ervoeren. Om in kaart te brengen hoeveel (sociale) macht de gesprekspartners in het dagelijks leven ervoeren en of zij tijdens het

gesprek bepaalde emoties voelden, vulden de gesprekspartner voor aanvang en na het gesprek enkele vragenlijsten in.

Uit de analyses kwam naar voren dat 'machtigen' minder meeleefden met de hun gesprekspartner. Of zij nu luisterden naar een gebeurtenis waarin veel of beperkte distress werd beschreven; hun reactie bleef onveranderd. Zij voelden na het luisteren minder distress (emotionele wederkerigheid) en ervoeren ook minder compassie (emotionele aanvulling) dan de 'onmachtigen'.

Hoe komt het dat machthebbers minder meevoelen? Volgens de onderzoekers zijn er drie mogelijke verklaringen. Allereerst ervaren machthebbers doorgaans meer positieve emoties, waardoor zij distress niet als zodanig ervaren. Ten tweede zijn machthebbers in het algemeen minder sensitief voor de emoties van anderen. Zij nemen het simpelweg niet waar. Een derde verklaring kan zijn dat machthebbers zich minder afhankelijk voelen van anderen, waardoor zij minder investeren in relaties met hen. Nadere analyses wijzen uit dat deze derde verklaring het meest waarschijnlijk is. Met andere woorden: machthebbers worden door hun onafhankelijkheid sociaal onverschillig.

Deze toch enigszins schokkende resultaten vinden we ook terug in ander onderzoek. Enkele jaren geleden bestudeerden Rasch et al. (2008) ineffectief gedrag van managers. Uit het onderzoek blijkt dat het onvermogen van managers om oog te hebben voor de menselijke behoeften van hun ondergeschikten wordt beschouwd als een vorm van destructief leiderschap. Uit onderzoek blijkt bovendien dat dit gedrag toeneemt naarmate managers meer status hebben. Wanneer dit onvermogen om aan te sluiten bij de belevings- en gevoelswereld van ondergeschikten extreme vormen aanneemt,

wordt dit ook wel emotioneel analfabetisme genoemd (Kets de Vries, 2006).

Macht als spraakwater

Macht leidt niet alleen tot sociale onverschilligheid. Macht zet namelijk ook aan om sociale interactie te domineren. Machthebbers uiten doorgaans makkelijk hun mening binnen groepen (Berdahl & Martorana, 2006). Daarnaast hechten ze minder waarde aan de bijdragen van anderen (Georges en Harris, 1998). Tost et al. (2011) onderzochten in een aantal experimenten wat de gevolgen hiervan zijn voor teamprestaties. Allereerst werd aan een zestigtal duo's gevraagd om individueel een korte schrijfoefening te doen. Een van de twee kreeg de opdracht om een situatie te beschrijven waarin zij veel of juist weinig macht ervoeren (de *power prime*). De anderen kregen een willekeurig schrijfoefening. Vervolgens werden de duo's samengevoegd en begon de zogenaamd ongerelateerde tweede studie. In dit tweede deel van het experiment kregen de duo's de opdracht om te bespreken wat effectieve strategieën zouden zijn om een fictieve casus op te lossen. Na afloop vulden zij nog enkele vragenlijsten in over de gesprekspartner. De 'machthebbers' werden als dominanter ervaren. Ook waren zij vaker aan het woord. De onderzoekers klokten ruim twaalf minuten voor de machtingen en een kleine zeven minuten voor hun gesprekspartners. Mensen die over onmacht schreven spraken minder dan de helft van de tijd. Macht reduceert de gepercipieerde openheid van de gesprekspartner. Dit is het gevoel dat de ander oprecht luistert, geïnteresseerd is in het perspectief van de ander en de aangedragen ideeën in beschouwing neemt (Detert & Burris, 2007). Om de schadelijke invloed van dit gebrek aan openheid te onderzoeken werd een tweede experiment uitgevoerd. Hiervoor nam een honderdtal (jong)volwassen en studenten

deel aan een simulatie. In deze simulatie beklimmen teams van vijf de Mount Everest. Gedurende zes speelrondes ontvangen de deelnemers informatie over het weer, gezondheid van de klimmers, de voorwaarden, de doelstellingen en klimsnelheid. De individuele deelnemers moeten tijdens de rondes inschatten hoeveel en welke informatie te delen met de teamgenoten. Gezamenlijk bepalen zij de strategie van de beklimming. Deze strategie bepaalt uiteindelijk of de klimmers de top halen. Voor aanvang aan de simulatie werd een deel van de teamleiders bloot gesteld aan een *power prime*. Na afloop van de simulatie werden de deelnemers bevraagd over de teamprocessen en werd het percentage van behaalde doelstellingen onderzocht. Zoals verwacht blijken de 'machtige' teamleiders vaker aan het woord te zijn geweest, waardoor zij als minder open worden ervaren met als resultaat dat de teamprestaties achterbleven (Tost et al., 2011). Zijn machtige teamleiders gedoemd om sociale interactie te domineren? Gelukkig niet. In een derde experiment werd aan de machthebbers gecommuniceerd dat hun teamleden over cruciale informatie konden beschikken. Deze herinnering aan het belang van luisteren en open te staan voor de input van teamleden, bleek afdoende te zijn om de schadelijke werking van macht teniet te doen (Tost et al., 2011). De uitdrukking - je hebt twee oren en één mond, gebruik ze dan ook in die verhouding - lijkt gelukkig niet aan dovemansoren besteed.

Illusie van controle

De sociale dominantie van machthebbers maakt anderen minder geneigd om kennis en inzichten te delen. Maar machthebbers zelf lijken ook signalen vanuit de omgeving te negeren. De werkelijkheid lijkt soms geen vat op hen te hebben. In een serie experimenten onderzochten Fast en collega's (2009) de uitwerking van macht op de

illusie van controle. Op zichzelf is het niet gek dat machthebbers denken controle te kunnen uitoefenen op gebeurtenissen om hen heen. Sterker nog: de meeste definities van macht verwijzen naar de invloed die machthebbers hebben op hun omgeving. De onderzoekers keken echter verder. Ze onderzochten namelijk of mensen controle ervoeren, terwijl ze in werkelijkheid nooit een wezenlijke invloed op de verschillende uitkomsten konden hebben. Hierbij kan men denken aan het gooien van een dobbelsteen, het kunnen beïnvloeden van de uitslag van verkiezingen, of het beïnvloeden van de toekomst van een fictief bedrijf. Structureel bleken de 'machtingen' een illusie van controle te hebben. Ze denken grip te hebben op het ongrijpbare. Deze illusie van controle draagt op haar beurt weer bij aan verhoogde niveaus van optimisme en eigenwaarde. Volgens de onderzoekers verklaren deze mechanismen waarom macht tot zelfoverschatting leidt en waarom machthebbers soms loszingen van de werkelijkheid. Ondanks dat sommige luchtkasteelstrategieën die eruit voortkomen tot grootse prestaties kunnen leiden, kunnen zij ook het verlies van invloed betekenen.

Paradox van macht

Managers, de formele machthebbers in organisaties, zitten in een verdomd lastige situatie. Macht heeft, zoals is gebleken, negatieve bijwerkingen en dat maakt hen kwetsbaar. Het maakt ze sociaal onverschillig waardoor relaties met medewerkers onder druk komen te staan. De verbale dominantie die macht met zich mee brengt legt communicatiepatronen lam, waardoor het delen van inzichten stopt. Dit terwijl het beoordelingsvermogen door macht wordt vertroebeld. Kortom, macht kent een keerzijde, maar daar blijft het niet bij. Macht beïnvloedt namelijk ook de ondergeschikten van machthebbers. Managementhoogleraar Sutton (2010) noemt dit het duivelse duo.

Omstanders blijken namelijk nauwlettend in de gaten te houden wat machthebbers doen en laten. Hierdoor zenden machthebbers voortdurend krachtige signalen uit en staan zij - vaak zonder dat zelf te weten - permanent in de *spotlights*. De negatieve bijwerkingen blijven dus zelden onopgemerkt. Het is de paradox van de macht. Datgene dat hen op een voetstuk plaats doet hen er vervolgens van af vallen. Managers op zoek naar macht: lees voor het voor gebruik de bijsluiter.

Literatuur

- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Berdahl, J. L., & Martorana, P. V. (2006). Effects of power on emotion and expression during a controversial group discussion. *European Journal of Social Psychology*, 36(4), 497-509.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 17(12), 1068-1074.
- Georgesen, J. C., & Harris, M. J. (1998). Why's my boss always holding me down? A meta-analysis of power effects on performance evaluations. *Personality and Social Psychology Review*, 2(3), 184-195.
- Fast, N. J., Gruenfeld, D. H., Sivanathan, N., & Galinsky, A. D. (2009). Illusory control: A generative force behind power's far-reaching effects. *Psychological Science*, 20(4), 502-508.
- Furnham, A. (2010). *The elephant in the boardroom*. New York: Palgrave MacMillan.
- Hogan, R. (2007). *Personality and the fate of organizations*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Keltner, D., Gruenfeld, D.H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284.
- Kets de Vries, M. (2006). Dode zielen en

- levendige organisaties. In H. Hoefman en L. Schuijt, *Zintuigen aan het werk* (p.85-96). Rotterdam: Asoka.
- Kleef, G. A. van, Oveis, C., Löwe, I. van der, LuoKogan, A., & Goetz, J. (2008). Power, distress, and compassion: Turning a blind eye to the suffering of others. *Psychological Science*, 19 (12), 1315-1322.
 - Lombardo, M. M., & McCauley, C. D. (1988) *The dynamics of management derailment, Technical Report No. 34*. Greensboro, NC: Centre for Creative Leadership.
 - Mulder, M. (2004). *Logica van de macht*. Schiedam: Scriptum.
 - Pfeffer, J. (2010). *Power: Why some people have it and other don't*. New York: Harper Business.
 - Rasch, R., Shen, W., Davies, S. E., & Bono, J. (2008, April). *The development of a taxonomy of ineffective leadership behaviors*. Paper presented at the 23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA.
 - Sutton, R. (2010). *Topbaas/Rotbaas: Leer van de slechtsten en word een van de besten*. Amsterdam: Business Contact.
 - Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2011). When power makes others speechless: The negative impact of leader power on team performance. Harvard Business School Working Paper 11-087.
 - Visser, R. C. (2011). Ontspoord! Mechanismen die leiden tot disfunctionele en destructieve managers. *Tijdschrift voor MD*, 19(2), 10-15.



Ronald C. Visser MSc startte zijn loopbaan als HRM/D-onderzoeker en -docent voor de Nyenrode Business Universiteit. Tegenwoordig is hij als Management & Organisatiedocent verbonden aan de Haagse Hogeschool en verzorgt hij (freelance) master-onderwijs voor de Universiteit Utrecht. Rcvisser@gmail.com