

Het ego en het team

Wat is een **toppresteerder** voor uw organisatie?

■ Nils Robert

De kost van de mindere presteerder is snel duidelijk. De tijd en middelen die verloren zijn gegaan, zijn makkelijk te berekenen en de kostprijs van een nieuwe aanwerving ook. De winst van de topper is even snel duidelijk en lijkt op het eerste gezicht de meest economische optie. Maar bereken je wel alles?

Bij de aanwerving van medewerkers gaan organisaties vooral op zoek naar de kandidaten die – meer dan anderen – garantie bieden op topprestaties. Ze geven de voorkeur aan mensen die bijdragen tot het verwezenlijken van de harde objectieven en de vooropgestelde resultaten.

Dat deze goudhaantjes door hun uiterst resultaatgedreven gedrag en dito persoonlijkheid de dynamiek binnen een team aantasten en zich ten opzichte van hun collega's geleidelijk aan minder prosociaal opstellen, krijgt vaak minder aandacht. Toppresteders weten deze trekjes namelijk vaak handig te maskeren door een façade van gewenste kennis en ervaring. Ze weten successen te boeken, maar laten wel eens littekens na bij de collega's.

Ikkers vreten energie, maar hoe herken je ze?

Iedereen heeft jammer genoeg ooit wel een collega of manager gekend die een negatieve directe impact heeft nagelaten op het werkklimaat, de productiviteit en de turnover binnen het team. Mensen die zich, vaak ten koste van anderen, laten gelden op zoek naar korte-termijn-visibiliteit en erkenning voor hun successen. Sommigen challengen of verpesten op die manier de moraliteit van het team door onrespectvol optreden, de situatie naar de hand te zetten, door halve waarheden te vertellen en roddels te verspreiden.

Er is in de persoonlijkheidsliteratuur veel te doen om de screening op de duistere triade ('The Dark Triad'). Deze triade omvat narcisme, machiavellisme en psychopathie. Personen met zulke eigenschappen laten zich niet snel kennen.

Een grondige screening van de gedragingen die deze personen kenmerken gebeurt dan ook beter te vroeg dan te laat.



> **Nils Robert** (Quintessence)
"Managers beïnvloeden hoe men met elkaar omgaat. Weinig respectvol gedrag zet de toon voor de rest. Een manager heeft een voorbeeldfunctie die de medewerkers inspireert." © gf

Persoonlijkheidstests geven sleutels, gedragsobservatie zekerheid.

Wees in een assessment waakzaam voor gedrag dat getuigt van enorme zelfverzekerdheid, dominant en manipulatief gedrag. Let ook op voor mensen die anderen continu onderbreken, vragen stellen maar eigenlijk niet begaan zijn met de antwoorden, kijken naar het eigenbelang, zich onrespectvol uitlaten over de collega's en niet (kunnen) inpikken op de persoonlijke bezorgdheden van anderen. Ze zijn spontaan minder geneigd een positief werkklimaat en een goede verstandhouding met anderen te onderhouden.

Over sneeuwballen

Organisaties gedijen op mensen die voor goede interpersoonlijke relaties op de vloer zorgen. Ze creëren meer jobtevredenheid en betrokkenheid. Een positieve teamdynamiek komt niet vanzelf, hiervoor heb je mensen nodig die hier belang aan hechten, hiertoe gedreven worden, sensitief zijn voor hoe

mensen zaken beleven, mensen die de emoties van anderen kunnen spotten, begrijpen en benutten om het voor iedereen in de groep aangenamer te maken. Een initiële screening (via assessment-simulaties) is ook hierbij van immens belang.

Een hecht team heeft mensen nodig die ontvankelijk zijn voor de perspectieven en belangen van anderen en die redeneren op groepsniveau, in functie van het teambelang. Dat is zeker het geval voor leidinggevendenden. De impact van een manager op de werking van zijn team is gigantisch. Managers zorgen ook voor een cascade of sneeuwbaaleffect. Ze beïnvloeden hoe men met elkaar omgaat. Weinig respectvol gedrag zet de toon voor de rest. Een manager heeft een voorbeeldfunctie die de medewerkers inspireert. Indien deze niet handelt naar de waarden van de organisatie, creëert dit nefaste gevolgen. Het in kaart brengen van zijn of haar beïnvloedingsstijl, basiswaarden en ideeën over samenwerken zijn cruciaal voor een heel team en organisatiecultuur. ■

De auteur, Nils Robert, is senior consultant bij Quintessence. Hij schreef deze tekst als lid van de adviesraad van HR Square.

