

Hoe raak je ze kwijt?

Hoe raak je ze kwijt?
*Over ontspoorde leiders
en slechte managers*

Joep Schrijvers

SCRIPTUM

Het onderzoek voor deze uitgave
is mede mogelijk gemaakt door
Stichting EducaDesign.

Copyright © 2017 Joep Schrijvers

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any other means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any other information storage and retrieval system, without permission from the publishers.

ISBN 978 94 6319 038 1 / NUR 801 – Management



*Ik wil dus niet eens, dat u hem opzij stoot of ter
neer doet tuimelen; steunt hem slechts niet meer,
en u zult hem door zijn eigen gewicht ineen zien
storten en verbrijzeld worden, als een geweldige
kolos, waaraan men het voetstuk heeft ontnomen.¹*

Étienne de La Boétie

Vertoog over de vrijwillige onderdanigheid (1567)

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Voorwoord | 9 |
| 1 Wanneer je een slechte leider bent | 11 |
| De zakkenvuller..... | 15 |
| De narcist..... | 16 |
| De machiavellist..... | 18 |
| De wegekijker..... | 19 |
| De contactgestoorde..... | 20 |
| De procedurefetisjist | 20 |
| De Messias | 21 |
| De incompetente manager | 23 |
| Enkele voorbeelden in Nederland | 24 |
| 2 Waarom leiders ontsporen..... | 27 |
| Stoornissen leiders | 28 |
| Te brave volgelingen | 34 |
| Falend toezicht | 42 |
| Slechte omgevingen | 46 |
| 3 Leiderschapsindustrie medeschuldig | 57 |
| Suikerziekte in de leiderschapsindustrie..... | 57 |
| Oorzaken gesuikerde leiderschapsmythen..... | 60 |
| 4 Ontsporing herkennen..... | 68 |
| Slechte leiderschapsvaardigheden | 68 |
| Gestoorde persoonlijkheden | 70 |
| Ontsporing in leefstijl | 74 |
| Charismatische ontsporing | 75 |
| Relationele ontsporing | 76 |
| Ontsporingen in kritiek..... | 78 |
| Machtsmisbruik..... | 80 |
| 5 Goede raad voor volgelingen | 82 |
| Bezint, eer ge begint | 82 |

| | |
|--|------------|
| Democratisch wegsturen | 89 |
| Betrokken bijsturen..... | 91 |
| Vreedzaam verzet..... | 108 |
| Duiken om te overleven | 111 |
| Tijd om te vertrekken..... | 112 |
| 6 Werk voor toezichthouders..... | 113 |
| Belang van toezichthouders | 113 |
| Aanpak van vroege toezichthouders..... | 114 |
| Type toezichthouders | 116 |
| Betrouwbare toezichthouders | 118 |
| Professionalisering toezicht | 120 |
| En als het tóch nog mis gaat?..... | 123 |
| Checklist: Kun je toezicht overlaten aan toezichthouders?..... | 124 |
| 7 Omgevingen verbeteren | 125 |
| Een verbijsterende gebeurtenis | 125 |
| Checks and balances..... | 127 |
| Bureaucratie herwaarderen..... | 131 |
| Stoppen met leiders | 134 |
| Functionele culturen bevorderen..... | 137 |
| Cultuurverandering | 142 |
| DNB: pionieren met gedrag en cultuur | 145 |
| 8 En de Kalashnikov dan? | 148 |
| Drie situaties..... | 150 |
| Rechtvaardiging tirannenmoord | 152 |
| De diagnose | 154 |
| De laatste mogelijkheid | 156 |
| Repercussies | 157 |
| Lone wolves | 159 |
| Slechte leiders of ontspoorde representanten | 160 |
| Schuldige volgers..... | 161 |
| Langs de lijnen van de traditie..... | 164 |
| 9 Anti-verloederingsprincipes..... | 167 |
| Neem je rust | 168 |
| Ken en beheers je emoties..... | 169 |
| Blijf nuchter en redelijk | 171 |
| Let op divaneigingen en zonnekoninggedrag..... | 172 |

| | |
|---|------------|
| Ontwikkel een supportstelsysteem | 173 |
| Stel een gevarieerde hofhouding samen | 174 |
| Leer! | 175 |
| Zorg voor goede checks and balances..... | 176 |
| Implementeer correcte beloningsprikkel..... | 177 |
| Beperk de ambtstermijn..... | 178 |
| Bewaak grens privé- en zakelijke belangen | 179 |
| Ga goed met mensen om..... | 179 |
| Wees trouw aan het hoogste goed | 181 |
| Blijf sceptisch en cynisch | 184 |
| Coda | 186 |
| Dankwoord..... | 189 |
| Appendix: checklist slecht leiderschap | 193 |
| Noten..... | 196 |
| Literatuur | 200 |

Voorwoord

MISSCHIEEN KLAAGT U over onrecht dat u is aangedaan door konkellende managers. Of u ergert zich wild aan al die directeuren in de zorg, die vooral goed voor zichzelf zorgen. Of u twittert zich de vingers blauw over politici die ons land naar de gallemiezen helpen. U stopt uw vingers in de oren. Wanneer houdt dit op? Wanneer? Misschien denkt u al helemaal niet meer, boze burger, en bent u murw geworden.

Laat mij u troosten. Vertrouw mij in wat ik schrijf. Ik ben eerlijk en meen het goed met u. Ik ben anders dan die praatjesmakers. Luister niet naar ze, mijd hun gesuikerde babbeltjes over dienend leiderschap, respect en authenticiteit.

Met zoveel bedenkelijke leiders om ons heen mag slechts één vraag op uw lippen branden. Die belangrijke vraag over leiderschap luidt *niet*: 'Wie mag de baas spelen? De grote kwestie luidt: Hoe verhinderen we slecht leiderschap?' Hoe raak je ontspoorde leiders en slechte managers kwijt? Dat is aan de orde.

In dit werkje sla ik een arm om u heen, terwijl ik uw zakken vul met geestelijke ammunitie waar leiders van huiveren.

Joep Schrijvers

Winter 2016, Amsterdam/Neurenberg

1 | Wanneer je een slechte leider bent

ER GAAT GEEN WEEK voorbij of de media berichten over het zoveelste schandaal. Weer moet een CEO het veld ruimen, omdat zijn bedrijf corrupt is. Weer treedt een wethouder terug, omdat hij vriendjespolitiek heeft bedreven, en voor de zoveelste keer maakt een president zijn tegenstanders monddood of erger. Maar wat is eigenlijk slecht leiderschap en in het verlengde daarvan: goed leiderschap? In onze westerse traditie – pak 'm beet van Homerus tot Johan Cruijff – hebben heel wat filosofen, geestelijken en leiderschapsadviseurs daarover hun hoofd gebroken. Dat leidde tot een overweldigende stroom van traktaten en adviesboeken voor aankomende en zittende leiders. Die leiderschapshandleidingen gingen nagenoeg altijd over de vraag hoe je een goede leider wordt.¹ Daarbij bespraken zij vaak ook de mogelijke ontsporingen van leiders en de eventuele schadelijke gevolgen.

Een voorbeeld is een adviesboek uit de zevende eeuw, dat door een anonieme Ierse geestelijke, bekend geworden onder de naam Pseudo-Cyprianus, tussen 630 en 700 is geschreven: *De twaalf misstanden van de wereld*. Een van die misstanden, de negende, gaat over de onrechtvaardige koning. Het is één grote oproep om vooral zo níet te worden:

De rechtvaardigheid van de koning houdt echt in dat hij niemand ten onrechte met zijn gezag onderdrukt, zonder aanzien des persoons tussen een man en diens naaste oordeelt, de verdediger van vreemdelingen, wezen en weduwen is ...²

En zo gaat hij nog een tijdje voort. En als de leider wél onrechtvaardig wordt, zichzelf niet kan corrigeren, ja, dan roept hij de ergste rampen over zich af, of zoals de Ierse geestelijke het zelf zegt: '[die] draagt in zijn rijk zonder twijfel veel tegenspoed op zijn schouders.'

Hadden de 'ouden' nog een goed en vooral pijnlijk besef van ontspoord leiderschap, in de *mainstream* leiderschapskunde, zoals deze zich vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw heeft ontwikkeld, is dit besef amper nog terug te vinden. Het is, op een enkele uitzonde-

ring na, allemaal rozengeur en maneschijn. Pas recentelijk is er weer wat ruimere aandacht voor wat bestuurskundigen ‘integriteitsschendingen’ noemen.³ Dat is meer dan terecht. Een weekje slecht leiderschap turven in de media leverde een gevarieerd lijstje met schendingen op, die elkaar deels overlappen. De verontwaardiging over leiders in het nieuws ging over (in alfabetische volgorde):

- Aanzetten tot haat
- Belangenverstrengeling
- Belastingtrucs
- Boekhoudfraude
- Corruptie
- Compromitteren
- Discriminatie van een groep
- Doping
- Fraude
- Geldsmijterij
- Gesjoemel
- Haatzaaien
- Hacken
- Machtsmisbruik
- Matchfixing
- Meineed
- Misbruik
- Moderne slavernij
- Monddood maken
- Nalatigheid
- Nepnieuws om de publieke opinie te beïnvloeden
- Nepotisme
- Onregelmatigheden bij aanbesteding
- Oplichting
- Persbreidel
- Privacyschending
- Psychologisch en fysiek geweld
- Repressie
- Schaduwboekhouding
- Seksrel
- Spookfacturen
- Valsheid in geschrifte
- Verduistering
- Verzwijgen
- Vriendjespolitiek
- Witwassen
- Zwart geld

De vraag wat je moet doen als een leider faalt of ontspoord, is dus meer dan relevant. Hoe je een goede leider of manager wordt, dat weten we zo onderhand wel en ook dat de antwoorden niet erg veel soelaas hebben geboden. Het is daarom dat de vraag – hoe raak je ontspoorde leiders en slechte managers kwijt? – in dit werkje centraal staat.

Het is evenwel goed eerst kort stil te staan bij de vraag wat leiders überhaupt zijn, en waarin zij verschillen van managers. Welnu, een leider is iemand die zijn (potentiële) volgers een belofte doet: ‘Volg mij, dan loopt het goed met jullie af.’ Als deze dat geloven, volgen zij hem.

Dit doen zij zolang het hen goed gaat. Komt hierin de klad, dan wenden de volgers zich tot een andere leider waarin zij meer fiducia hebben. Dit is wat evolutionair-psychologen de 'democratische aap' noemen.⁴

Er vallen onmiddellijk een paar zaken in deze omschrijving op. Ten eerste bestaat leiderschap uit een en al geloof, hoop en liefde. Leaders beloven van alles en vooral dat het de volgers goed zal gaan. Dat voedt de hoop én volgzzaamheid. Leiderschap is altijd gericht op de toekomst, die onzekerheden met zich meebrengt. Daarom zit in leiderschap altijd een element van geloven. De volgers moeten geloven dat hun leider weet wat hij doet. Ten tweede is leiderschap van nature een contract. De leider belooft het beste voor zijn volgers te doen, zijn volgers beloven op hun beurt dat zij hem daarin zullen volgen. Zij laten zich coördineren, overtuigen en tot de orde roepen. Dat is de ruil die tot stand gebracht wordt. Ten derde brengen de volgers de leider aan de macht. Zonder hun instemming is de leider niets. Het contract tussen een leider en zijn volgelingen is altijd tijdelijk. Het duurt zolang de volgers het idee hebben dat het hen goed blijft gaan. Verandert dat, dan wordt het contract eenzijdig opgezegd. Volgers hebben altijd het laatste woord, maar of dat altijd een wijs woord is, dat is niet bij voorbaat gegeven.

Sommigen maken een verschil tussen leaders en managers. Een leider is iemand die de goede dingen doet en een manager iemand die de dingen goed doet.⁵ Dit onderscheid promoveert de leider tot visionair en degradeert de manager tot uitvoerder. In dit boek wordt dit onderscheid niet gehanteerd. Management wordt hier opgevat als een speciaal geval van leiderschap. Een manager is een industriële leider: iemand die leidinggeeft in organisaties, zoals we die nu kennen.⁶ Organisaties hebben zich vanaf de negentiende eeuw ontwikkeld onder invloed van technologie. Een belangrijk kenmerk is dat ze altijd bezig zijn met 'meten' van resultaten, processen en uitgaven. Managers zijn leaders die niet alleen leidinggeven aan medewerkers, maar ook zorgdragen voor de structuren en processen van de organisatie. Daarnaast staan allerlei leaders die niet direct organisaties managen: leaders van gezelschappen, bewegingen, gemeenschappen, landen.

Kortom: alle managers zijn leaders, maar niet alle leaders zijn managers. Veel leiderschap vindt niettemin in organisaties plaats. Daarom gaat dit boek niet alleen over ontspoord leiderschap in algemene zin,

maar ook over slecht management in organisaties. Een ontspoorde CEO kan meer schade veroorzaken dan een gestoorde wethouder. We zagen de grote schade die de bankencrisis heeft aangericht, maar ook recent het dieselschandaal in de auto-industrie. Vandaar dat ik ook de manieren bespreek om slechte managers in organisaties te corrigeren en weg te krijgen. In deze publicatie zal ik overigens meestal de term leider gebruiken.

Ook de termen leider en leiderschap worden door elkaar gebruikt. Ergens in de Middeleeuwen is het Westen dit onderscheid gaan maken.⁷ Leiderschap is de functie: een geheel aan goede gedragingen en bevoegdheden, die meestal nauw omschreven zijn in officiële stukken, maar ook in adviesboeken voor leiders. Zij beschrijven wat een goede leider mag en moet doen voor een koninkrijk, klooster, staat en een organisatie. Een leider is de persoon, die deze functie bekleedt. Op deze wijze gebruik ik beide begrippen.

Het spreekt voor zich dat met leider altijd alle gendervarianten worden bedoeld, tenzij uit de tekst anders blijkt, en dat waar 'hij' staat 'hij en zij' moet worden gelezen.

Goed leiderschap is ethisch, effectief, efficiënt, egalitair en eindig. Goede leiders streven algemene welvaart, vrede en voorspoed na. Ze zijn rechtvaardig, hebben hun driften onder controle en houden zich aan de wet. Zij zijn effectief in hun gedragingen en strategieën. Daarbij zijn ze efficiënt. Ze streven maximale resultaten na met minimale inspanningen. Sinds een halve eeuw is in het Westen de gelijkwaardigheid van leider en volger erbij gekomen. Het verschil tussen leider en volger is minder groot. Iedereen kan mede aan het roer komen. Een goede leider is dus ook egalitair. Verder heeft goed leiderschap een uiterste houdbaarheidsdatum. Van tevoren staat vast hoelang de leider aan de macht mag zijn. Dit is een ingebouwde rem op ontsporing.

Slecht leiderschap is onethisch, falend, verkwistend, autoritair en voor de eeuwigheid. De ontspoorde leider gaat niet voor het algemene belang, het hoogste goed, maar voor zichzelf. Hij gebruikt zijn leiderschap om zijn eigen zakken te vullen. Wanneer zijn vaardigheden, cognitieve vermogens en emotionele huishouding onvoldoende zijn ontwikkeld, is de kans groot dat hij zijn organisatie doelen niet haalt:

hij faalt. Is hij een grote *spender* en let hij niet op de kleintjes, dan is hij een verkwister. Heel wat leiders ontwikkelen zich tot autoritaire en arrogante persoonlijkheden, die doof voor elke goede, wijze raad hun volgers terroriseren. Zulke leiders worden meestal niet gepruimd en altijd gevreesd. Daarnaast heb je leiders die zichzelf zo geweldig vinden dat zij aanblijven tot in de eeuwigheid, in ieder geval tot hun dood. Leiders, die dat vinden, zijn zonder meer ontspoord. De houdbaarheidsdatum van leiders is hooguit een aantal jaren.

Om de gedachten over slechte leiders preciezer én meer beeldend te bepalen geef ik een typologie van slechte leiders. Maar eerst wil ik u vragen twee of drie leiders in gedachten te nemen. Het kan iemand uit de politiek of uit uw directe werkomgeving zijn, zolang u ze maar slecht of ontspoord vindt. Wat kenmerkt hen? U zult zien dat ze in een of meer van de onderstaande typen van slecht leiderschap vallen. Als u zelf manager of bestuurder bent, voer deze schaamtevolle exercitie dan vooral uit – u bent toch alleen – en overweeg in welke categorie u valt en of de melk inmiddels zuur is geworden, omdat uw houdbaarheidsdatum is overschreden.

Ik onderscheid de volgende acht types:

- De zakkenvuller
- De narcist
- De machiavellist
- De wegkijker
- De contactgestoorde
- De procedurefetisjist
- De Messias
- De incompetente manager.

De zakkenvuller

Wie kent ze niet: gemeentebestuurders die zich door ‘bevriende’ aannemers en projectontwikkelaars laten fêteren op snoepreises naar verre oorden. Lokale bestuurders die hun etnische achterban belangrijker vinden dan het algemeen belang van stadsdeel of buurt? Maar toch, dit is allemaal klein bier, primitieve en achterlijke vriendjespolitiek en nepotisme, vergeleken met de geavanceerde fraudezaken van ogenschijnlijk nette bedrijven.