

*Ontspoorde en ontsporende
managers en hun volgers*

Boekenkasten zijn er te vullen met inspirerende verhalen over succesvolle managers. Er zijn honderden tips over hoe iemand een goede manager kan worden en hoe zo iemand vervolgens als manager kan bijdragen aan het succes van de organisatie. Mochten die boeken niet helpen, dan zijn er talloze opleidingen, cursussen en symposia waar, al dan niet binnen een dag, onderwezen wordt wat de geheimen zijn van succes als manager. Maar zelden wordt de vraag gesteld wat eigenlijk de daadwerkelijke bijdrage van een manager is aan het succes van een organisatie – wellicht is die bijdrage helemaal niet zo groot.

Wat wel zeker is, is dat een slechte manager een cruciale rol kan spelen in het falen van een organisatie. Slechte (top)managers zijn de laatste jaren, maar ook al in de decennia en de eeuwen daarvoor, verantwoordelijk geweest voor de teloorgang van vele organisaties. Over hen gaat dit boek. Het gaat dus niet over succes, maar over falen, over mislukken. Het gaat over managers die, om wat voor reden dan ook, ontspoord zijn en daardoor soms de hele organisatie lieten ontsporen. Daarnaast gaat dit boek over de contextfactoren die ontsporing vergemakkelijkten of zelfs bevorderden. Tot slot gaat het ook over de volgers van die ontspoorde en ontsporende managers; waarom bleven en blijven zij, vaak tot het laatste moment, zulke toegewijde volgers? Wat zijn de karakteristieken van die volgers, vanwaar hun trouw, soms tegen beter weten in?

SUCCES EN MISLUKKING

De reguliere managementliteratuur gaat vooral over succes. Het zijn verhalen over succesvolle managers, of over hoe iemand als manager succesvol kan worden. De auteurs zijn ofwel wetenschappers, of succesvolle managers. De wetenschappers willen de uitkomsten van hun onderzoek populariseren door het voor een breder publiek toegankelijk te maken. Wetenschappelijke publicaties worden vaak slechts door hun directe vakgenoten gelezen, maar een succesvol boek en het bijbehorende lezingencircuit betekenen een mogelijke toegang tot het grote publiek. De succesvolle managers die een dergelijk boek schrijven, doen dat omdat ze het geheim van hun succes willen delen. Ook hun zal, natuurlijk naast de wens om de wereld te verblijden met hun wijze raad, enige ijdelheid niet vreemd zijn. Zo legt Richard Branson, oprichter en ceo van Virgin, ons in een groot aantal publicaties uit wat de basis is van zijn succes als ondernemer. Hetzelfde geldt voor de autobiografie en de andere publicaties van de voormalig ceo van General Electric, Jack Welch. Daarnaast is er een enorm scala aan auteurs die, inmiddels al dan niet de goeroe-status bereikt hebbend, ons uitleggen volgens welke zes, zeven of meer stappen iedereen een succesvolle manager kan worden.

Dit alles neemt niet weg dat er weinig overeenstemming lijkt te bestaan over wat een goede manager is en welke eigenschappen onderscheidend zijn voor een goede manager: 'Er is weinig consensus in de psychologische literatuur over de kenmerken van goede managers. [...] Het onderzoek naar slechte managers daarentegen komt aardig overeen' (Hogan et al., 2009). De boeken met de modellen die instantsucces beloven worden bovendien niet of nauwelijks ondersteund door wetenschappelijk onderzoek en de modellen lijken een nogal beperkte geldigheid te hebben. Het beroemde *In Search of Excellence* van Peters en Waterman uit 1982 beschrijft bijvoorbeeld de acht principes

die leidend zijn in de 43 beste Amerikaanse bedrijven. Maar al snel bleken die principes beperkt houdbaar; een groot aantal van die 43 bedrijven kwam in zwaar weer. Voor het recentere *Good to great* van Collins (2001) geldt hetzelfde; een fors aantal van de als 'great' beschreven bedrijven is inmiddels zelfs niet meer 'good'.

De meeste managementliteratuur is gebaseerd op beschrijvend onderzoek: men kijkt terug en inventariseert wat de kenmerken zijn van succesvolle organisaties of managers. Het aantal bedrijven in deze onderzoeken is vaak klein, of beperkt tot één, zoals in het geval van Jack Welch of Richard Branson. Degelijk onderzoek vraagt om grotere aantallen, en bovendien zou je met de uitkomsten ervan toetsbare voorspellingen moeten kunnen doen. Je zou moeten kunnen voorspellen welke bedrijven in de toekomst succesvol zullen zijn. Helaas zijn dergelijke voorspellingen, of de onderzoeken waarin zulke – eventueel getoetste en/of kloppende – voorspellingen gedaan worden er niet.

Het effect van succesvol managen en hoe een succesvolle manager te worden krijgt erg veel aandacht in de media, in de managementliteratuur, in trainingen et cetera. Managers die vastlopen, mislukken en falen krijgen veel minder aandacht, terwijl de gevolgen daarvan waarschijnlijk veel groter zijn. Volgens schattingen krijgen 10 tot 35 procent van alle organisaties te maken met managers die in hun loopbaan vastlopen, weggepromoveerd worden, onvrijwillig met vervroegd pensioen gaan of die door onverantwoord, conflictverhogend of zelfs frauduleus handelen gedwongen worden de organisatie te verlaten.

Dit zijn allemaal voorbeelden van *derailments*, ontsporingen. Dergelijk gedrag kan enorme gevolgen hebben, soms zelfs de ondergang van de organisatie betekenen. Denk aan Enron, Bear Stearns of Lehman Brothers, of in eigen land Begeman van Joep van den Nieuwenhuyzen of DSB van Dirk Scheringa. Voorbeelden van ontsporende managers zijn de laatste tijd ook

te vinden bij woningbouwcorporaties als Vestia en Rochdale, organisaties die oorspronkelijk een sociale doelstelling hebben, maar die zich onder leiding van ondernemende directeuren in de wereld van het commerciële vastgoed hebben gestort. Voor de financiering of het afdekken van risico's is daarbij gebruikgemaakt van complexe derivaten; diezelfde derivaten blijken echter juist een enorm financieel risico op te leveren. Kortom, alle reden om uitgebreider onderzoek te doen naar de oorzaken van ontsporing en de verschillende vormen ervan.

OORZAKEN VAN ONTSPORINGEN

Bij de beschrijving van de bronnen, de oorzaken, van ontsporingen wordt vrijwel altijd verwezen naar onderzoek van Lombardo e.a. (1988). Lombardo en zijn team vonden zes mogelijke oorzaken waardoor managers kunnen ontsporen:

- 1 Problemen met interpersoonlijke relaties: de ontsporende manager behandelt anderen slecht, is onvoldoende in- en meelevend, vindt dat hij eigenlijk niemand anders nodig heeft, is overambitueus en 'gaat over lijken'. Door die drang om de eigen ambities te realiseren is hij voortdurend bezig met carrière maken en daardoor heeft hij onvoldoende aandacht voor anderen. Problemen met de onderlinge verhoudingen kunnen ook ontstaan wanneer hij 'gewoon' bot en gevoelloos is. Eigenschappen die bij sommige managers overigens vooral naar boven komen wanneer ze onder druk staan.
- 2 Problemen met de opbouw van het team: dit kan al beginnen met een onzorgvuldige selectieprocedure, een procedure waarin de verkeerde mensen gekozen worden of waarbij de manager 'klonen' van zichzelf selecteert. Het formeren van een goed samenwerkend team kan ook gefrustreerd worden doordat de manager conflicten niet aanpakt, zaken op hun beloop laat, individuen niet confronteert met hun ongewenste gedrag. Niet kunnen of willen delegeren, om

wat voor reden dan ook, kan eveneens teamwork belemmeren.

- 3 Problemen met strategische veranderingen: deze kunnen aan het licht komen als iemand verandert van functie, van het ene niveau naar het andere. Het gaat dan bijvoorbeeld om de overgang van een situatie waarin hij zelf dingen moet doen naar een niveau waarbij hij er vooral op toe moet zien dat anderen dingen doen. Problemen kunnen dan ontstaan doordat de manager eenvoudigweg een bepaalde complexiteit niet overziet, of niet kan loslaten en te veel zelf blijft doen. Hij loopt vast in de details of simplificeert zaken.
- 4 Een gebrek aan implementatiekracht: besluiten worden wel genomen, maar vervolgens is er te weinig, of zelfs geen, aandacht voor de implementatie. Dit omdat de betreffende manager bijvoorbeeld te snel wil, of denkt dat wanneer een besluit eenmaal genomen is het dan ook wel uitgevoerd zal worden. Of juist doordat hij voor de daadwerkelijke implementatie blijft hangen in de details. Beslissingen worden wel genomen, maar niet uitgevoerd, en uiteindelijk komt daarmee de betrouwbaarheid van een manager ter discussie te staan: 'Hij besluit van alles, maar vervolgens gebeurt er toch niks.'
- 5 Overafhankelijkheid: een manager die te zeer afhankelijk is van anderen, met name van het hoger management. Hij neemt zelf geen of te weinig besluiten en heeft te veel behoefte aan bevestiging en support door anderen. Het kan ook zo zijn dat hij niet zozeer afhankelijk is van anderen, maar van het eigen specialisme, de eigen deskundigheid. Om te kunnen overtuigen moet zo iemand kunnen bouwen op die specifieke deskundigheid; wanneer dat niet lukt, dan wordt hij niet overtuigend gevonden.
- 6 Verschil van inzicht met het hoger management over de te volgen koers en verschil in visie over de strategie van de onderneming: dit is eveneens een veelvoorkomende oorzaak van ontsporing. De oorzaak kan zijn dat de manager zich

niet wenst neer te leggen bij de door anderen uitgestippelde koers of dat het niet lukt om anderen te overtuigen van de koers die hij wil volgen.

OVER DIT BOEK

In dit boek zullen deze en andere mogelijke oorzaken van ontsporingen beschreven worden. Maar om te beginnen zullen we in hoofdstuk 1 eerst de volgende vraag verder uitwerken: waarom doen slechte managers meer kwaad dan goede managers goed doen? Jim Collins, beroemd vanwege zijn onderzoek naar organisaties die uitmuntend presteren (*Good to Great*, 2001), moet in zijn latere boek (*How the Mighty Fall*, 2009) onder ogen zien dat sommige van deze 'great organisations' niet langer in de 'premier league' spelen. Hij concludeert: 'Hoewel geen enkele leider in zijn eentje een duurzaam, geweldig bedrijf kan opbouwen, kan de verkeerde leider als hij de macht heeft bijna in zijn eentje een bedrijf te gronde richten' (pag 62).

In hoofdstuk 2 worden verschillende persoonlijkheidsmodellen beschreven en wordt dieper ingegaan op de wijze waarop met behulp van die modellen ontsporingen beschreven en mogelijk verklaard kunnen worden.

In hoofdstukken 3, 4, 5 en 6 staan achtereenvolgens vier voorbeelden van *derailers* centraal: de structopaat (hoofdstuk 3), de narcist (hoofdstuk 4), de psychopaat (hoofdstuk 5) en de mensenvriend (hoofdstuk 6). In zekere zin is bij alle vier sprake van te veel aandacht voor één aspect. Zo is de structopaat te veel gefocust op structuren en systemen; een dergelijke manager verwacht alle heil van regels en procedures. Bij de narcist ligt de focus op hemzelf, de eigen belangen, de eigen carrière. De psychopaat is louter en alleen bezig met het doel dat hij of zij wil bereiken en de mensenvriend wil vooral aardig gevonden worden door zijn medewerkers. Voor al deze types geldt dat er sprake is van een teveel aan bepaalde eigenschappen. Eigenschappen die op zich nodig zijn om succesvol te zijn als mana-

ger, maar waarbij een overmaat daaraan leidt tot ontsporingen.

Hoofdstuk 7 gaat in op de context: welke factoren, welke kenmerken van een organisatie zijn bevorderend of juist belemmerend voor ontsporing? In de ene context kunnen bepaalde tot ontsporing leidende persoonlijkheidseigenschappen of motieven gemakkelijker tot uiting komen dan in de andere. Sommige aanvankelijk succesvolle en later ontspoorde managers lijken er meesters in te zijn om zelf die context te creëren.

In hoofdstuk 8 besteden we aandacht aan de volgers. Niet de leidinggevend, maar zij die geleid worden staan centraal. Waarom laten wij ons leiden door narcisten, structopaten of anderszins ontspoorde managers? Waarom volgen wij hen zo trouw? Is dit volgzame gedrag wellicht een evolutionair overblijfsel uit de oertijd, toen het volgen van een leider een voorwaarde was om te overleven?

Hoofdstuk 9 bevat tips voor het vroegtijdig opmerken van ontsporende managers en de mogelijkheden om ontsporing te voorkomen. Zo is uit Amerikaans onderzoek gebleken dat het moment waarop een ceo de *company jet* ook privé gaat gebruiken een belangrijke voorspeller is van derailment. Hetzelfde geldt voor de aanschaf van een huis met een buitenproportioneel groot woonoppervlak.

Tussen de verschillende hoofdstukken in staan beschrijvingen van beroemde Nederlandse ontspoorde managers, hedendaags of uit een ver verleden, van het huidige management van sommige woningbouwcorporaties tot Lodewijk Pincofs in het negentiende-eeuwse Rotterdam. Het gaat daarbij steeds om managers die aanvankelijk zeer succesvol waren en geroemd werden om hun visie en aanpak. Zo won Cees van der Hoeven van Ahold vóór zijn ontsporing vele prijzen: prijzen voor zijn managementkwaliteiten, prijzen voor de expansie die hij met Ahold bereikte en prijzen van beleggers voor de koerswinsten die hij wist te realiseren. Hubert Möllenkamp, ex-directeur van woningbouwvereniging Rochdale, werd binnen en bui-

ten de eigen organisatie geroemd om zijn gedurfde en innovatieve daadkracht; bijna eigenhandig pakte hij de renovatie van de verpauperde Bijlmermeer op. Dirk Scheringa, ooit gevierd directeur van de DSB-bank, bewees dat je ook in Nederland als politieman miljonair kunt worden. De toenmalige premier Balkenende noemde hem een voorbeeld voor ondernemend Nederland. En Joep van den Nieuwenhuyzen gold lange tijd als bedrijvendokter, de man die ernstig zieke bedrijven weer gezond wist te maken. Kortom, allemaal zeer succesvolle managers, alom bewonderd – totdat zij ontspoorde.