

# Over ontspoorde leiders en slechte managers

door Dave van Ooijen<sup>1</sup>



De meeste managementboeken gaan over de vraag hoe je een goede leider of een nog betere manager wordt. Over ontspoorde leiders en slechts managers wordt slechts sporadisch iets geschreven. Laat staan hoe je van ze afkomt. En dat is bijzonder. Fraude, corruptie, machtsmisbruik en gesjoemel komt namelijk vaker voor dan je denkt. Afhankelijk van de meetmethode komt slecht leiderschap in een op de twee of drie organisaties voor. Het is dus niet gek dat de aandacht voor ontspoorde leiders en slechte managers aan het toenemen is. Niet alleen het falend leiderschap bij banken heeft daaraan bijgedragen. Ook voorbeelden van ontspoord leiderschap in het bedrijfsleven, het openbaar bestuur en de toezichthoudende sector heeft geleid tot een grotere belangstelling. Niet in de laatste plaats hebben voorbeelden uit de semi-publieke sector (woningbouw, zorg, onderwijs) de belangstelling doen toenemen. Maar hoe verhinder je nu eigenlijk slecht leiderschap? Hoe raak je ontspoorde leiders en slechte managers kwijt? In het vlot en soepel geschreven boek 'Hoe raak je ze kwijt?' geeft Joep Schrijvers recht voor zijn raap en op een eloquente wijze antwoord op deze vragen.

## Leiders en volgelingen

Volgens Schrijvers staan slechte leiders niet op zichzelf. Leiders raken verslaafd aan macht en privileges dank zij volgelingen en toezichthouders die, zodra ze met de 'macht van de leider' worden geconfronteerd ineen schrompelen en hen zonder tegenspraak te geven de ruimte geven. Schrijvers weet de lezer al meteen aan het begin van het boek te boeien door acht typologieën (archetypen) van slecht leiderschap scherp neer te zetten. Op basis van tal van voorbeelden onderscheidt hij de zakkenvuller, de narcist, de macchiavellist, de wegstrijker, de contactgestoorde, de procedurefetisjist, de Messias en de incompetente manager. Schrijvers weet er prachtige voorbeelden van te noemen. Onder de volgelingen onderscheidt Schrijvers vijf typologieën. Zo hebben we de verloren zielen, de autoritaire persoonlijkheden, de toeschouwers, de opportunisten en de misdienaars. Ook van de volgelingen weet Schrijvers treffende beschrijvingen te geven. De verschillende typen zult u waarschijnlijk nooit op deze manier in de praktijk tegenkomen. De typologieën zijn uitvergrotingen van scherp aangezette karakters. In werkelijkheid zal bij slechte leiders en volgelingen dikwijls sprake zijn van elementen uit een of meerdere van de beschreven karakters.

## Herkennen van ontsporingen

---

<sup>1</sup> Dave van Ooijen studeerde sociologie en politicologie aan de Universiteit van Amsterdam. Zijn blogs en artikelen verschijnen onder meer op zijn website: [www.davevanooijen.nl](http://www.davevanooijen.nl).

Maar hoe kunnen we nu eigenlijk slecht, ontspoord of destructief leiderschap in een vroeg stadium herkennen? Naast een in het boek opgenomen checklist geeft Schrijvers minutieus aan op basis van welke indicatoren slecht leiderschap te herkennen is. De indicatoren heeft hij in zeven groepen ondergebracht. Slechte leiders zijn allereerst op basis van de afwezigheid van leiderschapsvaardigheden te herkennen. Zoals tekortschietende cognitieve vaardigheden, slechte sociale vaardigheden, gebrek aan organisatiekwaliteiten en onvoldoende strategische vermogens. Vervolgens zijn slechte leiders te herkennen aan karakterstoornissen. Dat wil zeggen stoornissen in hun persoonlijkheid. Deze stoornissen leiden ertoe dat leiders de zaak niet meer helder zien en verkeerde besluiten nemen die destructief kunnen uitpakken. Vooral leiders met een narcistische, manische, weggijkende en paranoïde persoonlijkheid kunnen veel narigheid veroorzaken. Tenslotte zijn bestuurders en managers te herkennen aan ontsporingen op het gebied van leefstijl (drank, drugs, sex), charisma (zwart-wit denken), de relatie (autistisch, hooghartig of manipulerend gedrag), kritiek (geen kritiek dulden, niet toegankelijk zijn voor andere meningen) en machtsmisbruik. Schrijvers weet de zeven groepen zo boeiend te beschrijven en voor het voetlicht te brengen dat u dit soort leiders moeiteloos in uw omgeving herkent.

### Functionele leiderschapcultuur

Om leiderschapsonsporing te minimaliseren zijn volgens Schrijvers goede structuren en culturen nodig. Schrijvers bespreekt een aantal interventies en technieken. Zo moeten er goede checks en balances zijn en een vanzelfsprekende cultuur om slechte managers bij te sturen of ontspoorde leiders weg te sturen. Van de vele voorbeelden die Schrijvers noemt vind ik het bevorderen van functionele culturen eruit springen. Functionele culturen zijn een alternatief voor falende leiderschapsculturen, zoals de hoffelijkheidsculturen en de cowboyculturen die in tal van bedrijven en organisaties zijn te vinden. Schrijvers noemt Tien Stellingen van een functionele leiderschapscultuur. Ten eerste staat niemand boven de wet, en vooral leiders niet. Ten tweede staat de missie van de organisatie centraal. De missie is het morele kompas. Ten derde moet je leiderschap verdienen. Wie geen talent heeft voor leiderschap, heeft niets te zoeken in de regionen van de macht. Ten vierde is leiderschap een contract voor een vastgestelde periode. Ten vijfde wordt in een functionele cultuur argwanend met emoties en passies omgegaan. Ten zesde is zelfreflectie op het eigen gedrag en functioneren normaal. Ten zevende is tegenspraak vanzelfsprekend. Ten achtste is een web van checks en balances essentieel. Ten negende is sprake van een ethiek van het balanceren. Een tenslotte, als tiende, heeft de leider in een functionele cultuur de plicht om tekst en uitleg te geven indien daarom wordt gevraagd.

### Cisterciënzers

Ontspoorde leiders en slechte managers zijn niet iets van de laatste tijd. Hoewel het hedendaagse denken ruim wordt behandeld, gaat Schrijvers tussen de regels ook in op het vanaf de Griekse Oudheid en het Klassieke Rome ontwikkelde denken over leiderschap. Zo komt het denken van Plato, Aristotele, Seneca, Homerus, Cicero en Hesiodes voorbij. Ook aan het denken over leiderschap tussen de 12e en de 17e eeuw besteedt Schrijvers aandacht. Zo gaat hij ook in op het denken van Sedelius Scottus (9e eeuw), John of Salisbury (12 eeuw), Thomas van Aquino (13e eeuw), Étienne de La Boétie (16e eeuw), Balthasar Gracian (17e eeuw) en Jeremy Betham (18e eeuw) en Thomas Carlyle (19e eeuw). Allemaal klassieke denkers die niet alleen in hun tijd grote invloed hebben gehad, maar die tot op de dag van vandaag invloed hebben. Een voorbeeld dat Schrijvers in diverse

hoofdstukken laat terug komen is het leiderschapsdenken van de cisterciënzer orde. Dat is een aan het eind van de elfde eeuw in Cîteaux, zo'n 25 kilometer van Dijon, gestichte Benedictijnse orde. De door hen opgestelde Regel van Benedictus, die aangeeft waaraan het toezicht op kloosters, monniken, abten en priors dient te voldoen, heeft de orde tot op de dag van vandaag bij voorbeeld invloed op hoe toezichthouders te werk moeten gaan.

#### Intrigerend en spraakmakend

Joep Schrijvers, auteur van 'Hoe word ik een rat?', heeft met 'Hoe kom ik van ze af?' opnieuw een intrigerend en spraakmakend boek geschreven. Hoewel de titel iets anders suggereert, ligt de nadruk niet zozeer op hoe je van ontspoorde leiders en slechte managers afkomt, maar op hoe je als volgeling of toezichthouder een serie in zwaarte oplopende interventies kan inzetten om leiders en managers bij te sturen. Te beginnen met welwillende en constructieve maatregelen om hen voor misstappen en verval te behoeden. En als dat niet lukt aan te sturen op vertrek. 'Hoe kom ik van ze af?' is een vlot en soepel geschreven boek. De typologieën zijn herkenbaar. Meteen schieten je de voorbeelden van ontspoorde leiders en slechte managers te binnen. Storend zijn enkele onnodige passages waarin Schrijvers met wel erg dikke penselen zijn verhaal probeert te illustreren. Met name in het begin van het boek vliegt hij in mijn beleving twee keer uit de bocht. Zo zegt hij nogal boud over de uitspraak 'Wir schaffen das' van Angela Merkel dat de Duitse premier een obsessieve hulpverleenster is met een pathologische aandoening. Verder wordt de uitspraak 'Yes we can' van president Obama nogal smakeloos in een rijtje voorbeelden gezet van leiders die de woorden 'Sieg Heil', 'Make .... Great Again', 'Allahu akbar' en 'Wollt ihr den totalen Krieg' gebruikten. Ondanks deze uitglijders is het een rijk en waardevol boek waarin de retorische gaven van Schrijvers, die ook een begenadigd spreker is en boeiend kan vertellen uit zijn dertigjarige ervaring als manager en adviseur, ten volle tot uitdrukking komt.

*Joep Schrijvers, 'Hoe raak je ze kwijt? Over ontspoorde leiders en slechte managers', Scriptum, 204 pagina's, 2017, € 19,95*