



***Hoe raak je  
ze kwijt?*** *Over*

*ontspoorde leiders en  
slechte managers*

**Joep Schrijvers**

SCRIPTUM

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.<sup>1</sup>*

Étienne de La Boétie

*Verhoog over de vrijwillige onderdanigheid (1567)*

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	9
<b>1 Wanneer je een slechte leider bent .....</b>	<b>11</b>
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
<b>2 Waarom leiders ontsporen.....</b>	<b>27</b>
Stoornissen leiders .....	28
Te brave volgelingen .....	34
Falend toezicht .....	42
Slechte omgevingen.....	46
<b>3 Leiderschapsindustrie medeschuldig .....</b>	<b>57</b>
Suikerziekte in de leiderschapsindustrie.....	57
Oorzaken gesuikerde leiderschapsmythen.....	60
<b>4 Ontsporing herkennen.....</b>	<b>68</b>
Slechte leiderschapsvaardigheden .....	68
Gestoorde persoonlijkheden .....	70
Ontsporing in leefstijl .....	74
Charismatische ontsporing .....	75
Relationele ontsporing .....	76
Ontsporingen in kritiek.....	78
Machtsmisbruik.....	80
<b>5 Goede raad voor volgelingen .....</b>	<b>82</b>
Bezint, eer ge begint .....	82

Democratisch wegsturen .....	89
Betrokken bijsturen.....	91
Vreedzaam verzet.....	108
Duiken om te overleven .....	111
Tijd om te vertrekken.....	112
<b>6 Werk voor toezichthouders.....</b>	<b>113</b>
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
<b>7 Omgevingen verbeteren .....</b>	<b>125</b>
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
<b>8 En de Kalashnikov dan? .....</b>	<b>148</b>
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
<b>9 Anti-verloederingsprincipes.....</b>	<b>167</b>
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
<b>Coda</b> .....	<b>186</b>
Dankwoord.....	189
Appendix: checklist slecht leiderschap .....	193
Noten.....	196
Literatuur .....	200

## Voorwoord

**M**ISSCHIEN KLAAGT U over onrecht dat u is aangedaan door konkelende 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.<sup>1</sup> 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 niet 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 ...<sup>2</sup>*

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.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

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 leiders en managers. Een leider is iemand die de goede dingen doet en een manager iemand die de dingen goed doet.<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup> 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 leiders die niet alleen leidinggeven aan medewerkers, maar ook zorgdragen voor de structuren en processen van de organisatie. Daarnaast staan allerlei leiders die niet direct organisaties managen: leiders van gezelschappen, bewegingen, gemeenschappen, landen.

Kortom: alle managers zijn leiders, maar niet alle leiders 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.<sup>7</sup> 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.



Het eigenbelang en het privégewin gaan bij corrupte leiders altijd boven het algemeen belang dat ze geacht worden te dienen.

Het oudste anticorruptiemanifest stamt uit de negende eeuw, de tijd van Karel de Grote. Een van zijn adviseurs, Theodulf, ging naar Zuid-Frankrijk om in diens plaats recht te spreken. Hij beschrijft hoe de mensen hem op allerlei manieren proberen te verleiden en om te kopen uitspraken in hun belang te doen. Hij roept bestuurders op daar niet in te trappen. Ja, zegt hij, als je vergaderingen verlaat dan zul je zien dat stroopsmeeders met je meegaan en je al slijmend geld en goederen aanbieden. Het is alsof je een reportage leest van een Limburgse journalist die het zoveelste smeergeldschandaal heeft blootgelegd.

Maar er zijn niet alleen corrupte leiders! *It takes two to tango*. Waar graaiers zijn, zijn de omkopers niet ver. Een wethouder van vriendjespolitiek betichten is maar een halve aanklacht.

Toch zijn de normen voor corruptie niet voor eeuwig en altijd vastgelegd. Kon je vroeger nog met je dienstwagen naar je minnares, tegenwoordig is dat *not done*. Een flesje industriële wijn van enkele euro's kan er nog net mee door, maar een garage vol Margaux, cadeau gegeven door de CEO van een chemische fabriek, wordt tegenwoordig niet meer op prijs gesteld. Deze verschuiving in het normbesef moet ook weer niet overdreven worden. Corruptie is corruptie, dat was twaalf eeuwen geleden zo en dat is het nu nog steeds.

Zoals eerder gesteld zegt de leider tegen zijn volgelingen: 'Volg mij, dan loopt het goed met jullie af.'<sup>8</sup> Een corrupte leider zegt hetzelfde, maar zijn daden wijzen anders uit. Hij dient de gemeenschap niet, noch in zijn besluiten, noch in zijn oordelen, noch in zijn rechtspraak, en berokkent deze schade – willens en wetens. Bij alles wat hij doet, is zijn eigen rijkdom en macht de alfa en omega van zijn beslissingen. Een corrupte leider breekt zijn belofte aan zijn volgers om het algemeen welzijn te bevorderen.

## **De narcist**

Narcistische leiders bestaan in alle soorten en maten. Het zijn mannen en vrouwen die zich mateloos belangrijk vinden, zich 24 uur per dag laten bewieroken, en voor wie het applaus niet luid genoeg kan klinken. Nu eens zijn ze charmant en vleien ze je met lieve woordjes; niet omdat

ze van jou houden, maar omdat ze willen dat je bewonderend naar hen opkijkt. Verslaafd aan hun eigen enorme ego, zijn zij meer met hun eigen almachtsfantasieën bezig dan met de werkelijkheid zelf.

Hoe langer ze aan de macht zijn, des te erger dit wordt. Ze gaan denken boven anderen verheven te zijn, het beter te weten en altijd gelijk te hebben. Ook dat ze niet aan dezelfde regels onderworpen zijn, zoals de anderen. Of ze vinden als man meer recht op seks te hebben. Dat het een eer is voor vrouwen als ze in hun kruis worden getast of in hun billen worden geknepen. Zij zijn toch *special*? Ze gaan ook meer risico's nemen. Hun zelfoverschatting kent geen grenzen. En gaat het een keer fout, dan is enige vorm van zelfreflectie afwezig. Het ligt aan de situatie, aan de boze buitenwereld, aan de anderen, maar nooit aan henzelf. Dat kenmerkt de narcist ook: de successen zijn van hem, de mislukkingen van anderen. Omdat ze zo geweldig zijn, hebben ze natuurlijk alle recht op eer, status en aanzien. Een mooi huis is niet goed genoeg, een villa niet, zelfs geen paleisje. Nee, de ware narcistische leider wil het grootste en beste. Net als vroegere heersers bouwen presidenten nog steeds de mooiste en grootste paleizen voor zichzelf.<sup>9</sup> Hun ster moet en zal schitteren.

Het zijn niet alleen mannen die overmoedig zijn en almachtsfantasieën hebben. Ook vrouwen kunnen er wat van, vooral als zij een zorgethiek aanhangen. Blind voor elk gevolg, geen enkele nuchterheid nog aanwezig, brengen zij hun borsten tot zogen in paraatheid. 'Wir schaffen das', roepen zij uit, 'wir schaffen das'. Wie dat roept lijdt aan de pathologische aandoening die in de wereld van de psychotherapie wel het Moeder Teresa-syndroom wordt genoemd. Het zijn obsessieve hulpverleners voor wie alles moet wijken voor hulp, redding en compassie.

Ook op kleine schaal treffen wij narcistische uitingen aan: het goudlaantje in kantoren, fraaie mahoniehouten zalen of juist strak design, het beste uitzicht, de eigen lift, het eigen restaurant. Deze kleinheid komt niet alleen bij benepen managers voor, maar ook bij leden van Centrale Ondernemingsraden. Eenmaal aan de macht geroken gedragen zij zich als degenen op wie zij moeten toezien, inclusief vriendjespolitiek en champagneontbijten. Alles voor de leiderschapsmystiek, die in arrogantie en narcisme geworteld is.

Een speciaal geval betreft het spreadsheetnarcisme. Sommige leiders denken dat de wereld net zo maakbaar is als de modellen op hun beeldscherm. Ach, wat een naïviteit, lachwekkend als het niet zo schadelijk was voor ons, gewone mensen.

Wee je gebeente, als je zulke leiders vertelt dat ze geen kleren aan hebben, dat je het niet met hen eens bent. Dan zijn de rapen gaar. Woedeaanvallen, sarcasme, gepest, vernedering tot en met liquidaties kunnen je ten deel vallen. Want hoe kun je, hoe durf je, een geweldig iemand zo te kwetsen en beledigen? Zij zijn er niet om onze behoeften te bevredigen, nee, wij moeten voor hen op de knieën vallen om hen te bevredigen. Ze spreken met hun valse tongen dat ze ons willen inspireren en bezielen. Maar ik zeg: het zijn verslaafde *lovejunks* die – omdat ze geen enkel zicht meer hebben op de werkelijkheid – ons uiteindelijk veel kwaad berokkenen.

### **De machiavellist**

Het meest verachte leiderschapstype is de kwaadaardige en manipulerende machtswellusteling. Hij is enkel met twee dingen bezig: macht en meer macht. Ze kunnen joviaal zijn, een arm om je heen slaan, belangstellend naar vrouw en kind vragen, terwijl ze ondertussen hun dolk in je rug planten.<sup>10</sup>

Machiavellistische leiders zijn geslepen, amoreel en vooral erg strategisch. Het zijn heldere denkers, die het verschil weten tussen cupcakejes bakken en 50.000 tegenstanders wegzuiveren, uitschakelen en ‘eliminieren’. Ze weten hoe ze rivalen, de oppositie, uiteen moeten spelen, en zijn in staat met terreur hun critici de mond te snoeren. Misleiden en desinformerende is hun *core competence*. Zondebokken en pispalen creëren zij zonder wroeging, zelfs als deze onschuldig zijn. Machiavellisten zijn in staat structuren op te zetten die de bestaande orde ondermijnen en uiteindelijk afbreken. Organisatiestructuren dienen om de eigen macht te vergroten en die van anderen te verminderen. Lenin en Stalin waren er ‘olympische’ kampioenen in. Met hun communistische partij, een aan de zijlijn opgezet machtskanaal, konden ze uiteindelijk de staat en de rest overnemen.

Machiavellistische leiders kunnen aardig zijn, maar ze zijn vaker paranoïde. Hoe langer aan de macht, des te meer hun paranoia toe-

neemt. Hun achterdocht wordt mateloos. Ze denken dat iedereen het op hun positie of leven heeft voorzien. Helemaal ongelijk hebben ze niet. Als je zo wreed en gestoord bent, zijn er altijd moedige volgelingen of rivalen met gezond verstand die terecht van je af willen. Die achterdocht leidt ertoe dat ze zich steeds meer terugtrekken, hun vermeende vijanden uitschakelen en de gemeenschap waaraan zij leidinggeven voor velen tot een hel maken.

### **De wegkijker**

Er zijn ook leiders die de hele dag de boel met een glimlach bijeen proberen te houden, en het voortdurend leuk en boeiend willen hebben. Wegkijkers zijn het, natte dweilen die nog geen vierkante meter vuile vloer kunnen reinigen. Ik heb altijd gedacht dat dit een vrouwelijke pendant van ontspoord mannelijk leiderschap was, maar ik ben daarvan teruggekomen. Er zijn te veel mannen, watjes, die vergeten zijn dat hun vuist ook bedoeld is om er mee op tafel te slaan.

De mensenvrienden, de coachende leiders, de empathische dienaren van de medewerker, de voetkussers, zijn lafbekken die zogenaamd alles durven, maar het laten afweten als een moeilijke beslissing moet worden genomen waar je geen vrienden mee maakt. Het is zo schadelijk, omdat ze conflicten, ruzies, strijd, tegenslagen, laten voor wat het zijn: de beerput van de menselijke aangelegenheden. Ze falen de urgente en relevante problemen onder ogen te zien. Liever versluieren ze met zoete woordjes wat er echt aan de hand is. Ze gaan theedrinken bij hun vijanden in de ijdele hoop hen van gedachten te doen veranderen. Nog voordat deze bestuurlijke kwakzalvers hun vijanden de rug hebben toegekeerd worden ze al regelrecht uitgelachen en gehoond. ‘Watjes, mietjes, *cocksuckers*,’ zijn nog de aardigste predicaten die hun worden toegeroepen. Leiders die hun rug niet rechten, gevaren benoemen en met kracht optreden zijn niet anders dan mannen die om hun vijanden te kalmeren minirokjes aantrekken. Ze pakken niet door, die behagers met hun grimassen, die met hun zoete woordjes conflicten sussen en naar harmonie streven. Schijn, alles schone schijn! Nooit de waarheid zeggen en alles wegglimlachen.

Het lijkt of ze het goed menen, maar er bestaat geen grotere leugen dan dat. Ze zijn alleen maar bezig hun eigen angsten te beteugelen, ang-

sten om niet aardig gevonden te worden, angsten om te worden afgewezen. Ik zou zeggen, mensenvriend, daar is de deur. Wegwezen en snel. Je bent schadelijk, omdat je geen problemen durft op te lossen. Je brengt ons, volgers, in gevaar.

### **De contactgestoorde**

Je komt ze van hoog tot laag overal tegen: de afstandelijke, de gevoelloze, de diepvrieskip. Ze lopen met strakke koppen door de gangen, schuifelen zich een weg door de ruimten van het nieuwe werken, waar al cappuccino drinkend de jonge medewerkers hun zoveelste sprint tot een goed einde proberen te trekken. Hij kan het niet. Als kind al speelde hij liever alleen met zijn Lego dan dat hij zich engageerde in balspelletjes met andere kinderen.

Soms vraagt hij aan een medewerker hoe het thuis gaat, niet omdat het hem interesseert, maar omdat hij dat op zijn managementopleiding heeft geleerd. Sindsdien heeft hij zich voorgenomen elke woensdag iets menselijks te doen, maar het interesseert hem eigenlijk niet wat anderen voelen. Ze zeuren gewoon en daarmee basta. En als ze niet zeuren, werken ze niet hard genoeg en lopen de kantjes ervan af. Ze doen dat allemaal, ten minste als ze niet zaniken.

Wie kent haar niet, wie kent hem niet: de sociaal gestoorde leider. Het leven zou zoveel aangenamer zijn en ook zoveel succesvoller als deze mensen niet waren doorgestroomd naar functies die voor hen niet geschikt zijn. Iemand met Parkinson laten we toch ook geen tanden trekken? Zullen we gewoon afspreken dat we dit soort leiders opzichter maken van een volautomatische kolencentrale? Ik meen het, wie sociaal gestoord is, moet zich niet met mensen, maar met dingen bemoeien. Alles wat niet terugpraat is uitermate geschikt voor hen.

### **De procedurefetisjist**

Structopaten kunnen grote schade aanrichten als ze niet op tijd worden verwijderd of anderszins onschadelijk gemaakt. Het zijn de leiders die verzot zijn op regels, voorschriften en procedures. Het eerste harkje is nog niet getekend of een nog mooier staat klaar in de PowerPoint presentatie. De wereld is één grote tabel, en als die wereld zich daar niet aan houdt, dan is het jammer voor die wereld.

Alles willen ze dichttimmeren, niets kan zonder paraaf. Wat?, vraag je me, bestaan die nog? Je zult ze de kost moeten geven! De nieuwe bureaucratie is het ergst aller tijden.

Werknemers moeten alles verantwoorden, nog geen windje kunnen ze laten of het dient met drie cijfers achter de komma te worden geturfd in een spreadsheetcel. Daar stáán hun managers op en niet alleen zij. Ook hun bazen en toezichthouders eisen dat. Geen verspilling, geen risico's, alles moet worden boekgehouden. Je mag sterven, mits volgens protocol. Je mag failliet gaan, mits volgens de richtlijnen. De bureaucratische persoonlijkheden van honderd jaar geleden, vijftig jaar terug en nu verschillen in niets van elkaar. Het zijn procedurefetisjisten. Elke morele afweging is opgelost in organigrammen, administratieve procedures en turflijstjes. En maar doorgaan als het niet werkt, zelfs als de moraal lager is dan ooit. Protocol is immers protocol.

De spreadsheetleider is obsessief perfectionistisch en wil alle risico's uitsluiten, vooral het risico dat 'professional' heet. Die kun je niet vertrouwen. Die doet alles verkeerd als het procedurehandboek niet wordt nageleefd.

Hoe schadelijk kunnen deze leiders zijn! Ze verpesten niet alleen de werksfeer, minachten het oordeelsvermogen van medewerkers, maar maken vooral de wereld tot een aaneengesloten keten van ijzeren kooien waar iedereen op het vastgelegde moment door een hoepeltje moet springen. De volgers zijn tot gedresseerde poedels gedegradeerd. En als iets gebeurt dat buiten het bureaucratisch denkbare ligt, dan zijn de rapen gaar. Het improviseren verleerd, verstarren de acteurs en zij verdwijnen door de achteruitgang, het publiek in verbijstering achterlatend.

## **De Messias**

De meest giftige leiders lijden aan het Messias-complex. Zij zijn de narcisten in het kwadraat. Je herkent ze aan hun brandende ogen en hun opzwevend taalgebruik. Zij toveren je illusies en vergezichten voor, het liefst op massabijeenkomsten met tienduizenden mensen. Op een fakkel of vlag meer of minder wordt niet gekeken. Zij weten als geen ander verongelijkheid te mobiliseren, schuwen geen geweld en verdachtmaking. Het verbijsterende is dat ze er tot in hun diepste vezels

van overtuigd zijn het beste met de mensheid voor te hebben. Zodra een leider begint te balken over onrecht en menselijkheid, weet je dat de kerkers worden gevuld met tegenstanders. Niets is zo gevaarlijk als een leider met een hoogstaande visie en ambitie. Of het nu gaat om herstel van de Russische natie, Turks nationalisme of de terugkeer van het Duitse Volk, de klasseloze maatschappij, om de grootste bank of woningcorporatie te worden, de ambities waren en zijn te groot. Het is een weelde die zelfs te groot voor de goden was, laat staan dat mensen deze kunnen dragen.

De boodschap die deze bedwelmende leiders uitwalmen is: 'Zonder mij loopt het met jullie verkeerd af. Ik ben de heiland. Jullie redder.' Dat pookt het vuurtje van miskennis, verongelijkt en angsten flink op, zodat wij nog meer van hen afhankelijk worden. En wij, snel te imponeren angstjakkers, willen maar al te graag gered worden door een mengeling van Mandela en Sinterklaas, die al onze zorgen wegneemt, ons op schoot neemt en koestert, en billenkoek geeft als dat nodig is. Vervolgens wijzen die 'redders' naar de schurken, de vijanden, die ons dat allemaal hebben aangedaan. Eens waren dat de communisten, de marxisten, de Joden, toen weer de Russen en nu heeft de politiek-correcte elite, die van Brussel, het gedaan. Nee, wacht, de messias, jong, knap, goedgebekt, zal ons redden uit de klauwen van racistische populistten, uit de omklemming van de nietsontziende, boze blanke man. Hij zal ons leiden naar groene valleien van eeuwige duurzaamheid.

Laat het helder zijn, leiders bezeten door het Messiasyndroom exploiteren ons. Zij weten als geen ander dat wij, volgers, maar in drie termen denken kunnen: daders, slachtoffers en redders. De elite heeft het gedaan, de gewone burger is de dupe en onze partij zal het schip keren. Deze mantra – dader-slachtoffer-redder – herhaalt de messianistische leider tot wij volledig dociel en gehoorzaam zijn geworden. Dat is wat hij, wat zij wil. Dat is wat wij willen.

Voor je het weet, ontstaat het verschijnsel dat volgers de leider 'tegemeet gaan werken', een uitdrukking van een Duitse official uit de nazitijd. Deze zei dat Duitsers 'hun werk' niet deden omdat hun Führer dat bevolen had, nee ze deden dat uit eigen wil, uit een verlangen dichtbij hun redder te zijn, om met hun leider te versmelten. Ze waren geïmpregneerd in diens 'utopie'. Doen alsof ze Hitler waren, in zijn geest

handelen, eigenlijk in hun eigen geest handelen: dit is het meest gevaarlijke van de charismatische leider. Hij ontketent krachten die een gezond mens graag onder controle houdt. Zo ontstonden allerlei kwakzalvige initiatieven van onderop, 'proactief' gedrag en 'zelfsturing'.

Maar we hoeven niet naar het verleden te kijken om leiderschapscultussen in werking te zien. Hoeveel islamitische terroristen hebben zelf initiatieven ontplooid om Bin Laden, hun profeet, te behagen? Nou? Messianistisch leiderschap is daarom zo gevaarlijk, omdat het betovert en het gezonde verstand verdooft. De nuchterheid die je van leiders én volgelingen kunt en mag verwachten, is het eerste wat sneuvelt onder charismatisch geweld.

### **De incompetente manager**

Gelukkig zijn er ook nog bazen en chefs die gewoon niet kunnen managen. Ook op kleinere schaal treffen we slecht leiderschap aan. Wat te zeggen van de baas die geen vergadering kan leiden, die iedereen met één enkele opmerking de gordijnen in jaagt. Iedereen kent ze. Mannen en vrouwen die onzichtbaar worden als er ruzie op de afdeling is, of als met de OR moet worden onderhandeld. Ze hebben geen verstand van productieprocessen, laat staan van het coördineren van werkzaamheden. Toch belanden ze soms op plekken waar ze niet horen.

Neem bankiers zonder benul van de giftige bankproducten, die hun whizzkid-medewerkers in elkaar geknutseld hadden. Ze hadden geen idee van wat ze verkochten, laat staan van de risico's. Die bleken later, toen de bankencrisis het mismanagement in de periode eraan voorafgaand beetje bij beetje zichtbaar maakte. Incompetent management maakt meer stuk dan je lief is. Uiteindelijk hebben wij, belastingbetalers, de portemonnee moeten trekken om de gevolgen van hun leeghoofdigheid te moeten opvangen.

Onkundige leiders zijn nog tot daaraan toe. Die doen nog wat. De ergsten zijn de leiders die helemaal niets doen. Die geven geen leiding en laten iedereen dobberen. Conflicten lossen ze niet op en van organiseren en coördineren hebben ze geen kaas gegeten. Ze lijken daarin op de wegstrooiers die ook niets doen. De laissez-faire leider moeten we bevestigen en mijden. Volgelingen worden er ziek van, willen nog maar één ding; weg, en ze gaan ook als ze kunnen.



De ineffectieve leider kan ethisch hoogstaand zijn en zich betrokken voelen bij andere mensen. Hij heeft niets van wat bij andere slechte leiders voorkomt en toch is ook hij een slechte manager – niet ontspoord maar wel slecht. Hij kan het gewoon niet. Wie niet kan zwemmen, moet niet het water in gaan.

Acht typen slechte leiders: corrupt, narcistisch, machtswellustig, weggijkend, kil en koud, structopatisch, messianistisch of gewoon ineffectief, daar hebben we mee te stellen. De combinatie van deze kenmerken bereidt de gevaarlijkste cocktail, waarmee ze het menselijk leven volledig kan vergiftigen.<sup>11</sup>

U had mogelijk drie personen in gedachten. Wel, in welke categorie of categorieën vallen ze?

### **Enkele voorbeelden in Nederland**

Het is zeker niet zo, dat slechte leiders alleen in het bedrijfsleven of de politiek voorkomen. Zeker niet. Het opvallende is juist dat ze in *alle* domeinen voorkomen: ook in de dienstverlening, de gezondheidszorg, het onderwijs, de bouw, de sport en kerkgenootschappen.

De schandalen met politici, toezichthouders, bestuurders en managers in de afgelopen jaren zijn niet meer bij te houden. Er zijn enkele empirische gegevens verzameld, al is het niet veel. Zo deden de Noren een onderzoek naar destructief leiderschap in hun arbeidsorganisaties. Het komt vaker voor dan je denkt.<sup>12</sup> Afhankelijk van de meetmethode is dat in een op de twee of drie organisaties. De onderzoekers keken ook naar de aard van slecht leiderschap. Dat was voornamelijk ‘geen leidinggeven’, niets doen. Of leiders waren hun medewerkers aan het *pleasen* en ondersteunen, en verloren daarbij de missie en doelstellingen helemaal uit het oog. Slechte leiders, die behoren tot het type ‘wegkijker’ en ‘incompetent’. In Nederland is zo’n onderzoek tot op heden nog niet uitgevoerd. Wel zijn er allerlei casestudies, worden integriteitsschendingen in het openbaar bestuur bijgehouden en kunnen we in kranten en op *social media* allerlei sappige schandalen lezen. Een paar voorbeelden uit Nederland.

**Woningbouw** Een rapport over de ontsporing van het leiderschap bij zes woningcorporaties spreekt boekdelen.<sup>13</sup> Het kostte de samenleving bij elkaar heel wat geld. Carrières werden geknakt en de reputatie van de woningcorporaties daalden beneden het nulpunt. De leiders namen onverantwoorde risico's. Ze traden solistisch op in prestigieuze projecten zonder tegenspraak in de organisatie. Ze laptten verantwoordingsregels aan hun laars. Ze waren dominant en eigengereid. Er werd dan ook al snel een foute koers gevaren. In sommige gevallen bestond ook een vermoeden van fraude. Typische gevallen van narcistisch leiderschap, maar dat niet alleen. Het is ook een voorbeeld van hoe de omgeving toestond dat leiders ontspoorde.

**Bedrijfsleven** Imtech was een technisch dienstverlener. Het ging in sneltreinvvaart met de onderneming bergafwaarts toen in Polen, Duitsland en Zwitserland fraudezaken en omkoperijen aan het licht kwamen. Valsheid in geschrifte, misleidende cijfers, het 'behagen' van ambtenaren, steekpenningen en illegale prijsafspraken behoorden tot de aanklachten tegen dit bedrijf. In 2015 ging Imtech failliet.

**Bancaire wereld** De Rabobank was betrokken bij het LIBOR-schandaal. Medewerkers manipuleerden de interbancaire rentetarieven, waarop allerlei andere bankproducten worden gebaseerd. De hoogste baas, en wat later zijn financieel directeur, moest hierdoor eerder dan hij had gepland aftreden. De bank kreeg een boete opgelegd van honderden miljoenen euro's, er vielen extra ontslagen onder medewerkers en de bank leed grote imagoschade. Er waren onverantwoorde risico's genomen en de bankleiding wist niet wat hun medewerkers uitspookten: onbenullig leiderschap.

**Zorgsector** We schrijven 2006. Het Slotervaartziekenhuis in Amsterdam zou met Aysel Erbudak een topvrouw aan het roer krijgen. Zij zou het ziekenhuis weer in de vaart der volkeren opstoten. Dat deed ze met grote ijver, maar ze kreeg langzamerhand met iedereen ruzie en menigee wilde van haar af. Bestuursconflicten leidden ertoe dat ze wegens 'solistisch optreden' op non-actief werd gesteld. Er kwamen frauduleuze activiteiten aan het licht. Ze had te veel privéopnamen

gedaan, zorggeld aan het ziekenhuis onttrokken voor privé-investeringen en contanten uit de kluis meegenomen. Ze bezorgde banen aan familieleden, de kinderen werden met de dienstauto van en naar school gebracht. Ze onderhield, zoals dat kies gezegd wordt, meer dan zakelijke contacten met belangrijke bankiers en een zorgverzekeraar. Privé en zakelijk liepen door elkaar. Rechtszaken werden haar deel. Ze werd veroordeeld en ging in hoger beroep, maar vertrok uit Nederland. In 2015 werd ze failliet verklaard. Een voorbeeld van machiavellistisch en corrupt leiderschap.

**Politiek** Jaarlijks komt *Vrij Nederland* met een politieke integriteits-index, een overzicht van in opspraak geraakte politici.<sup>14</sup> De hoogleraren Leo Huberts (Bestuurskunde, Vrije Universiteit Amsterdam) en Muel Kaptein (Integriteit, Erasmus Universiteit Rotterdam) maken deze lijst sinds 2013. In 2015 kwamen 64 affaires met politici aan het licht. De VVD nam er veertien voor haar rekening, D66 acht, de PvdA zes en het CDA zeven. Wat deden die leiders dan fout? Dat varieerde van seksueel misbruik, mishandeling en fraude tot triviale zaken, zoals zich niet weten te beheersen op Twitter. Ook misbruik en manipulatie van informatie en dubbele petten kwamen geregeld voor. De grens tussen polderen en vriendjespolitiek was niet altijd even helder. Maar liefst tien sneue politici deden een greep in de kas.

Je kunt je afvragen of deze aantallen opzien moeten baren. Er zijn duizenden politici en bestuurders in Nederland en volgens de mondiale overzichtslijstjes behoort Nederland tot een van de minst corrupte landen. In zekere zin valt het dus mee, al weten we niet wat voor affaires zich in het donker afspeelen.

De bovenstaande voorbeelden spelen zich grotendeels af in Nederland. Het vreemde is echter, dat in Nederland veel managementopleidingen worden gegeven. Leiderschapsprogramma's vinden gretig aftrek. Je zou verwachten dat slecht leiderschap elk jaar minder wordt. Dat is niet zo. Om dat te begrijpen leg ik in een volgend hoofdstuk iets uit over de oorzaken van slecht leiderschap en daarna ga ik in op de hedendaagse gesuikerde leiderschapssprookjes en de managementindustrie, die haar eigen aandeel heeft in slecht leiderschap.