

HET DODO- EFFECT

Over gedragsverandering in organisaties

GYURI VERGOUW



Boom

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 17h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 17 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Copyright: © Boom uitgevers Amsterdam & Gyuri Vergouw, 2015

Omslag en binnenwerk: Bas Smidt, Den Haag

Redactie: Lilian Eefting, Leef in tekst, Groningen

ISBN: 9789024403851

NUR: 801

1e druk: 2015

2e druk: 2016

‘Vaarwel’, zei de vos. ‘Dit is mijn geheim, het is heel
eenvoudig: alleen met het hart kun je goed zien.
Het wezenlijke is voor de ogen onzichtbaar.’

Uit: *De kleine prins* (Antoine de Saint-Exupéry)

INHOUDS- OPGAVE



Proloog 9

7

1. DE HOFHOUDING

De zonnekoning 16

De hofnar 25

De klokkenluider 34

Roofridders en frontsoldaten 44

2. OORLOG EN VREDE

Injaloetitis 54

Angstcultuur 61

De generatiekloof 71

Rouwverwerking 81

Organisatierot 90

3. DE ONZICHTBARE ORGANISATIE

De Abilene-paradox 100

De trivaliteitswet van Parkinson 108

De paradox van Cobb 116

Het Acapulco-syndroom 126

4. TROTS EN VOORORDEEL

Het George Clooney-effect 136

De voorkeur voor bevestiging 145

De commitmentillusie 153

Het dodo-effect 163

Epiloog 172

Literatuur 178

Over de auteur 183

PROLOOG



In organisaties is vaak een grote spanning voelbaar tussen de zichtbare, expliciete, logische en rationele activiteiten en processen en de onzichtbare, impliciete, onlogische en irrationele wereld, waar emoties overheersen. De managementliteratuur beschrijft met twee begrippen dit onderscheid tussen deze zichtbare en onzichtbare processen: de bovenstroom en de onderstroom.

De bovenstroom is datgene wat we kunnen zien in ons dagelijks werk, het rationele, het zichtbare. We hebben het dan over het schrijven van businessplannen, het bepalen van kengetallen, het opstellen van contracten en het vaststellen van het aantal fte's. Men schat dat 80% van de tijd van managers op deze bovenstroom gericht is. Het is een wereld die te beheersen valt, die we begrijpen en die stuurbaar is.

Zo blijft maar 20% van de tijd over voor de onderstroom, de beweging binnen organisaties die leidt tot irrationeel gedrag. Het lijkt echter juist deze 20% te zijn die voor een belangrijk deel de successen van organisaties bepaalt. De onderstroom zorgt voor een onzichtbare organisatie, een die ons dagelijks voor grote uitdagingen stelt. Het zijn de moeilijk grijpbare aspecten van het werken binnen organisaties, zoals de emoties en drijfveren van medewerkers, de politieke spelletjes die intern gespeeld worden en de positieve en negatieve gevoelens die bij individuen en groepen in organisaties kunnen bestaan. Onderwerpen als tegenspraak, angstcultuur, ontevredenheid, afwijkend gedrag, jaloezie, incompetentie, machtsspelletjes,

‘rattengedrag’ en generatieverschillen passeren dan de revue. Sommige van deze onderwerpen komen in de managementliteratuur uitvoerig aan bod, anderen komen er bekaaid vanaf. Ik belicht in *Het dodo-effect* een aantal bekende en een aantal in mijn ogen onderbelichte menselijke gedragingen in organisaties.

Vanaf 1988, toen mijn adviescarrière begon, heb ik op vele momenten en in diverse facetten en gedaanten kennisgemaakt met de onderstroom. Bij de vele honderden opdrachten, lezingen, analyses en wat je al niet als consultant meemaakt, trof het mij hoe sterk de onderstroom zich op momenten waarop het er écht om gaat (ineens) kan laten gelden. Ik werd als externe adviseur gevraagd bij situaties waar sprake was van een angstcultuur, van fraude of zelfs anarchie, terwijl de opdrachtschrijving eufemistisch ‘Advisering en ondersteuning bij invoering balanced scorecard’ moest luiden. Stap voor stap ontwikkelde zich bij mij het besef dat er voor managers en organisaties veel te winnen valt als ze meer inzicht krijgen in de onderstroom en de wijze waarop deze met de bovenstroom in relatie staat.

10

Het was een wereld die eind jaren tachtig, begin jaren negentig van de vorige eeuw slechts beperkt aan bod kwam in de populaire managementliteratuur. Zeker, de gedragseconomie maakte al sinds het begin van de jaren zeventig een gestage opmars, maar breed gedragen werd zij nog niet. Tijdens mijn opleiding tot econoom in de jaren tachtig kwamen het optimaliseren van nutsfuncties of het berekenen van prijselasticiteiten nog het dichtst bij het analyseren van menselijk gedrag. Tegenwoordig speelt de ‘gedragseconomie’ een belangrijke rol en mogen economen uitspraken doen over datzelfde menselijke gedrag die tot voor kort nog ondenkbaar waren. Gedragseconomen onderzoeken nu onderwerpen als ‘geluk’ en ‘intuïtie’ en zijn daarmee geduchte concurrenten van psychologen geworden.

Inmiddels is in de bestuurskamers het besef doorgedrongen dat juist de onzichtbare en ongrijpbare onderwerpen een plaats verdienen op de boekenplank. Het verklaart de populariteit van auteurs als Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman, Dan Ariely, Steven Levitt en Malcolm Gladwell. Managers schenken desondanks nog relatief weinig aandacht aan de onderstroom. Wat je niet ziet, kun je tenslotte

niet sturen. Hoe toegankelijk de genoemde auteurs ook schrijven, managers doen veel van hun werk nog steeds af als ‘wetenschap’, een in de zakenwereld welhaast dodelijke omschrijving die indirect placht te zeggen dat we er in de praktijk toch niets aan hebben.

Ik heb in *Het dodo-effect* daarom gekozen voor een aanpak die wordt omschreven als ‘praktijktheorie’: de wisselwerking tussen enerzijds de ervaringen uit de dagelijkse praktijk van de manager en adviseur, en anderzijds de kennis die uit de wetenschappelijke hoek beschikbaar is. Al te vaak blijft de managementliteratuur steken in een van beide stromingen. Dankzij mijn advieservaring heb ik deze praktijktheorie jarenlang verder kunnen ontwikkelen. Ik verdiepte mij niet alleen in de beschikbare literatuur, ik kwam het in deze publicatie beschreven gedrag daarnaast regelmatig tegen in mijn dagelijkse praktijk. Ik heb veel van die ervaringen kunnen koppelen aan de beschreven gedragingen in dit boek. Dit beschouw ik als belangrijke toegevoegde waarde van het boek. Elk onderwerp vormt namelijk een afgerond geheel, waarmee managers hun voordeel kunnen doen.

II

Het dodo-effect bestaat uit vier delen, die bestaan uit hoofdstukken die sterk met elkaar samenhangen. Deel 1, ‘De hofhouding’, gaat over enkele karakteristieke rollen die binnen organisaties gespeeld kunnen worden en waarbij specifiek gedrag in het spel is: zonnekoningen, hofnarren, klokkenluiders, roofridders en frontsoldaten.

Deel 2 heet ‘Oorlog en vrede’. Mensen kunnen het zichzelf (en collega’s) behoorlijk lastig maken en zijn uitstekend in staat om van organisaties heel vervelende plekken te maken, zoals blijkt uit hoofdstukken als Angstcultuur en Injaloetitis.

Deel 3 draait om ‘De onzichtbare organisatie’. We weten dat er veel speelt binnen organisaties, maar wat dan precies? We kunnen het niet zien, maar het is er wel degelijk. Dit leidt tot inefficiënt en ineffectief gedrag, onder meer bij vergaderingen en projecten, zoals blijkt uit de Trivialiteitswet van Parkinson, het Acapulco-syndroom en de Paradox van Cobb.

De onbewuste kant van ons gedrag is terug te vinden in deel 4, ‘Trots en vooroordeel’, waaruit blijkt dat we ons in ons handelen voor een belangrijk deel laten leiden door onbewuste vooroordelen, zoals bij het George Clooney-effect, dat laat zien dat wij uiterlijkheden koppelen aan vermeende andere capaciteiten. De voorkeur voor bevestiging maakt ons bewust van het feit dat we liever informatie tot ons nemen die ons bevestigt in onze mening. Het boek sluit af met het dodo-effect, waaraan het zijn titel dankt.

12 **H**et dodo-effect is geen collectie losse artikelen, maar koppelt onderwerpen aan elkaar die sterk met elkaar verweven zijn. Hoewel de selectie van onderwerpen op het eerste oog flink lijkt uit te waaieren en nogal eclectisch kan overkomen, hangen de in dit boek opgenomen gedragingen meer samen dan ook ik vooraf heb vermoed. In de epilooq sluit ik af met vijf kernbegrippen waar het naar mijn overtuiging uiteindelijk allemaal om draait. Het zijn begrippen die steeds weer in dit boek terugkeren en met de aangedragen oplossingsrichtingen en aanpak verweven zijn. De gedragsverandering bij managers en medewerkers waar velen naar zoeken, kan in de nadere invulling van deze begrippen worden gevonden.

Dankwoord

Willem Mastenbroek is initiatiefnemer en hoofdredacteur van managementsite.nl en stimulator van een tiental aangesloten managementweblogs. Ik ben hem dankbaar voor de wijze waarop wij nu al bijna twintig jaar samenwerken aan het toegankelijk maken van managementliteratuur voor een brede en grote doelgroep. Hij is een inspirerend voorbeeld voor mij, toen en nu. ‘Er is niets zo moeilijk als makkelijk schrijven over management’, placht hij te zeggen. Ik heb getracht hem met deze publicatie eer te betonen.

Ik wil daarbij zeker niet de illusie wekken dat management een simpel vak is. Integendeel. Management is juist veel moeilijker dan velen denken. Het is alleen makkelijk voor hen die niet verder kijken dan datgene wat ze begrijpen, kennen en (al denken te) weten. De manager die denkt alles onder controle te hebben, zal bij de

ontdekking van de onderstroom beseffen dat er nog een hele wereld te winnen (en leren) valt. Op managementgebied moeten we nog steeds eerst leren lopen, voordat we moeten willen gaan rennen. Dat lijkt op de eerste les die ik op de universiteit leerde: wie leert, ontdekt vaak dat er meer vragen zijn dan antwoorden. Dat zal niet anders zijn na het lezen van *Het dodo-effect*. Wie serieus met de inhoud van dit boek aan de slag gaat, zal echter zeker voordelen voor zichzelf en de organisatie kunnen behalen.

De onzichtbare, impliciete, onlogische en irrationele wereld binnen organisaties vormt een grote uitdaging voor managers. Pasklare antwoorden hebben op alle vragen en alle zaken die binnen organisaties spelen zal een illusie blijven, mensen zijn daar veel te vindingsrijk en onvoorspelbaar voor. Inzicht in de onzichtbare aspecten van organisaties is echter een kritieke succesfactor voor managers geworden. Ik hanteer daarbij graag een variatie op een thema van Johan Cruijff¹: 'Je gaat het pas doorhebben als je het ziet.'

13

Dit boek is opgedragen aan Willem Mastebroek en Mirjam Bakker, zonder wie *Het dodo-effect* zonder twijfel nooit tot stand zou zijn gekomen. Tevens dank ik Mariska en mijn uitgever en medewerkers bij Boom uitgevers Amsterdam, Eline Crijns en Marloes van Beersum.

Gyuri Vergouw
Nice, mei 2015

1 Cruijff stelt: 'Je gaat het pas zien als je het doorhebt.'



I
DE HOF-
HOUDING

*Over unieke rollen binnen
organisaties en wat 'anders denken'
daarbij kan betekenen*

DE ZONNEKONING



16

In de jaren negentig van de vorige eeuw stonden topmanagers ineens in het middelpunt van de publieke belangstelling. Ze sierden met grote regelmaat, vaak met een veel jongere partner, de covers van de glamourbladen. De topmannen en -vrouwen van grote ondernemingen waren de nieuwe rocksterren. Wie een grote organisatie leidde, moest tenslotte wel over ongekende en bijzondere eigenschappen beschikken. De gezichten en namen van enkele topmanagers werden ‘merken’ of *household names*. Van praatprogramma tot quizshow – deze *captains of industry* waren niet meer weg te branden van de buis. Sommige van hen gingen zich gedragen als zonnekoning en verloren stukje bij beetje het contact met de realiteit.

Wat te doen als de baas zich steeds meer als zodanig gaat gedragen en opstellen? Hoe ontdek je dat iemand binnen de organisatie zonnekoningengedrag gaat vertonen? We hebben het hierbij niet alleen over de bestuursvoorzitter of CEO (Chief Executive Officer), die vaak het meest zichtbaar is, maar over iedereen die een machtspositie binnen een organisatie bezit. Hoe is het mogelijk dat eens succesvolle managers plotseling geen grenzen meer kennen en niet meer luisteren naar kritiek? Zijn wij hier zelf van gevrijwaard of kan het bij iedereen toeslaan?

Bij zonnekoningen denken we al snel aan Cees van der Hoeven, de voormalige CEO van Ahold (onder meer Albert Heijn) die

uiteindelijk door een boekhoudschandaal het veld moest ruimen. Vijf keer verkozen tot manager van het jaar, lieveling van de beleggers, jonge vrouw aan de arm, structureel zongebruind en een leven als van een filmster. Het bleek op los zand gebouwd.

Van der Hoeven is zeker niet de enige die dergelijk gedrag vertoonde. Zo werd Eric Staal van Nederlands grootste woningbouwcorporatie Vestia jarenlang in de eigen sector op handen gedragen. Totdat hij ervoor zorgde dat zijn corporatie bijna 2 miljard euro verloor door mislukte derivatenhandel.

Of neem zijn collega Hubert Möllenkamp, de directeur van corporatie Rochdale met een sterke voorkeur voor exclusiviteit. Zijn bijnaamen 'de zonnekoning van Rochdale' en 'PC Hooft-bestuurder', naar de duurste winkelstraat van Nederland, deed hij met verve eer aan. Hij geniet nog steeds landelijke bekendheid om de Maserati die hij als dienstauto gebruikte. Dit alles is nog moeilijker te bevatten als je weet dat zijn corporatie met name aan de allerarmsten van enkele Noord-Hollandse steden verhuurt. Iedereen zag het gedrag van Möllenkamp, iedereen wist ervan, maar zelfs na zijn ontslag bleven collega's niet geloven dat er iets mis kon zijn met die joviale vent. Hij wordt nu verdacht van fraude, zelfverrijking en chantage (Sevil, 2009). En laten we vooral ook Sepp Blatter niet vergeten, de voorzitter van de FIFA, die wereldwijd als een hedendaagse Louis XIV wordt gezien.

Kortom: aan zonnekoningengedrag kleeft een negatief imago, waarbij machtsmisbruik, corruptie, leugens en fraude de boventoon voeren.

Waar komt dit vreemde gedrag vandaan? Is het altijd en per definitie schadelijk voor organisaties? Zijn er signalen dat zonnekoningengedrag naar de verkeerde kant doorslaat? Valt dit te voorkomen?

Een vermaard auteur op het gebied van afwijkend gedrag van (top) managers is Manfred Kets de Vries, die met een op de psychoanalytische theorie gebaseerde benadering organisaties en hun leiders diagnosticeert. Daarbij bespreekt hij zaken als neurotisch gedrag, machtsverslaving en egocentrisme van managers. In diverse publicaties, waaronder *Organisaties op de divan* (1993), identificeert hij vijf

groepen van topmanagers met een problematische geaardheid die hij in relatie brengt met het falen van de organisaties onder hun hoede. Het woord zonnekoning wordt door Kets de Vries daarbij niet gebruikt. Toch biedt zijn indeling voldoende aanknopingspunten om dit woord nader te belichten.

- *De dwingende leider* is overdreven perfectionistisch, controleziek, bureaucratisch en kortzichtig en dermate overtuigd van zijn eigen gelijk dat hij met open ogen naar de rand van de afgrond loopt.
- *De depressieve leider* heeft misantropische trekjes en een dermate grote angst voor het steeds weer veranderende economische klimaat dat hij zich terugtrekt in verouderde strategieën. Het zelfvertrouwen is gering. Zijn uitgangspunt ‘er is geen hoop’ ontnemt het bedrijf alle flexibiliteit en slagkracht op de markt.
- *De afstandelijke leider* wil het bedrijf liefst vanuit geïsoleerde kantoorruimtes besturen. Deze leider voelt kil en haast klinisch aan en heeft nauwelijks een band met zijn product, de onderliggende processen en medewerkers. Zijn beleidsfocus ligt overduidelijk op het versterken van de machtspositie.
- *De dramatische leider* is verslaafd aan onverantwoorde risico’s en zet alles op alles om zijn concurrent te overtreffen. Hij is ambitieus en ijverig, maar vaak allesbehalve efficiënt.
- *De achterdochtige leider* besteedt veel tijd aan het overdreven analyseren van situaties en heeft faalangst. Hierdoor ontstaan een extreme behoefte aan informatie en ultraconservatisme, die samen zorgen voor een inflexibele, onnodig defensieve bedrijfscultuur.

18

Kets de Vries noemt deze leiderschapsstijlen ‘neurotisch’: een begrip uit de psychoanalytische theorie dat een structureel ineffectieve manier van omgaan met problemen behelst. Op zich is ‘neurotisch’ een te negatief beeld van deze leiderschapsstijlen. Kets de Vries geeft zelf aan dat neurotische managers hun organisaties in specifieke situaties wel degelijk kunnen helpen bij het bereiken van bijzondere resultaten. Zo kan een dwingende leider door zijn gerichtheid op de korte termijn ervoor zorgen dat een organisatie die aan de rand van de afgrond staat, er binnen de kortste keren weer bovenop komt. Dan is echter wel het moment aangebroken dat de dwingende leider weer van het toneel verdwijnt – en juist daar schuilt

het probleem. De eens zo succesvolle manager blijft langer aan dan gezond is en zo wordt wat eens de oplossing was, een nieuw probleem.

Zoals gezegd: er is voor zonnekoningengedrag meer nodig dan afwijkend extravert gedrag. Dat gedrag is moeilijk te duiden, want zonnekoningen zijn meesters in *window dressing*: ze leiden een soort dubbelleven. Vaak worden ze pas ontmaskerd na jaren van wandgedrag en kan het merendeel van zijn volgelingen nog steeds niet geloven dat de manager van zijn geloof is gevallen. Wat zien we in de dagelijkse praktijk aan concrete voorbeelden die ons kunnen helpen bij het voortijdig duiden van dergelijk excessief gedrag, waardoor we het in de toekomst kunnen indammen? Een selectie van zeven veelvoorkomende en zichtbare gedragingen:

19

- **Arbeidsvoorwaarden**

Als de vergaderingen van de raad van toezicht of de raad van commissarissen voornamelijk gaan over de financiële regelingen voor de directeur en minder over de concrete dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie, dan ligt zonnekoningengedrag op de loer. Dan hoor je uitspraken als ‘In Amerika verdienen ze in mijn functie het tienvoudige’ of ‘Aan de overkant hebben ze minder bezoekers, maar verdient de directeur 20% meer.’

- **Bijnaam**

De baas krijgt namen toebedeeld die weinig aan de verbeelding overlaten en vooral verhevenheid boven het voetvolk lijken te benadrukken. Wat dacht je van ‘keizer Ceesar’ (Cees van der Hoeven), ‘zonnekoning aan de Zaan’, ‘Karel de Grote’, ‘tsaar Peter’, ‘Iwan de Verschrikkelijke’ of ‘de cultuurpauze’. De bijnaam is bij de manager bekend en hij glorieert erin.

- **BN’er**

De manager is vaker terug te vinden in de roddelpers dan in de financiële pagina’s van de serieuze bladen, zit vooraan bij modeshows van vermaarde couturiers, wordt gefotografeerd terwijl hij een duur restaurant uitloopt en zit geregeld aan tafel bij een van de bekende talkshows. Een voorbeeld hiervan was Camiel Eurlings ten tijde van zijn KLM-directeurschap. Hij blonk daar voor-

al uit door openingen te verrichten, nieuwe vliegtuigen te dopen of door in het Stan Huygensjournaal in *De Telegraaf* op te duiken bij weer een zoveelste haringparty. Van datgene waarvoor hij was aangenomen – het aansturen van de organisatie en vechten voor haar belangen – kwam weinig terecht.

- *Tegenspraak*

Een groot probleem bij het ontstaan van zonnekoningengedrag is het ontbreken van tegenspraak. De zonnekoning is onaantastbaar en neemt alle besluiten. Voor wie ertegenin gaat, zijn de rapen gaar. Niemand durft nog slecht nieuws te brengen, bang om ontslagen te worden. Relevante informatie bereikt de manager niet meer. De successen worden tenslotte dankzij hem behaald, mislukkingen worden veroorzaakt door anderen of liggen aan externe factoren. Wie (te) kritisch is, hoort van het ene op het andere moment niet meer tot de incrowd. Er zijn veel personeelswisselingen aan de top. Er worden veel bedrijven overgenomen, want groei staat voor de zonnekoning gelijk aan succes. En niemand durft ertegenin te gaan, want gedurende enkele jaren heeft de zonnekoning het gelijk en het geluk aan zijn zijde. Medewerkers en aandeelhouders van Ahold en Imtech weten inmiddels echter wel beter. Veel overnames binnen korte tijd leidt bijna altijd tot onbeheersbare situaties.

- *Prijzen*

Hoewel prijzen als aanmoediging best goed werken, leiden sommige prijzen al snel tot enige arrogantie. De drive die ervoor heeft gezorgd dat de top is bereikt, moet steeds weer worden overtroffen. Opmerkelijk is dat veel winnaars van prijzen als CEO van het jaar, beste CFO, advocaat van het jaar, enzovoort niet veel later in de problemen komen. We zijn op televisie inmiddels niet meer op zoek naar ‘De Nieuwe Moszkowicz’.

- *Zichtbaar (ongepast) gedrag*

Nurten Albayrak mag zich met recht een zonnekoningin noemen. Als directeur van het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA) in de periode 2004-2012 liet zij zich rondrijden in een Mercedes en voerde ze volgens medewerkers een schrikbewind. Dit leidde tot een angstcultuur binnen de organisatie. Ook gaf zij zichzelf een salaris dat ver boven de balkenendenorm lag. Tegelijkertijd noem-

de zij zichzelf een ‘dienend leider’. Denk ook aan Hubert Möllenkamp van Rochdale met zijn exorbitant luxe leven.

- *Verbouwingen en ‘de lift’*

Marmer is duurzamer dan tapijt. Dus moet het hoofdkantoor en zeker de belangrijkste etage van de organisatie, die van de CEO, compleet in marmer worden uitgevoerd. Je zou het niet verwachten, maar de top van de voormalige Centra voor Werk en Inkomen, die zich vooral richtte op werkzoekenden, liet ooit het hoofdkantoor verbouwen vanuit de zonnekoninggedachte. Op kostbaar Italiaans marmer werd dus niet bespaard. Kosten volgens ramingen: 12,1 miljoen euro voor een gebouw dat al gebruiksklaar werd afgeleverd, maar niet voldeed aan ‘de eisen van de leiding’. Nog mooier is het natuurlijk als er een aparte lift is voor de top van het bedrijf. Hoewel er maar drie verdiepingen zijn, mag natuurlijk alleen de top van vijf personen gebruikmaken van de linkerlift, de rechterlift is voor de overige 1.100 medewerkers. Je moet tenslotte niet met het plebs omhoog of omlaag gaan: stel je voor dat ze met je in gesprek gaan over wat er echt in de organisatie speelt.

Consequenties

Zonnekoningengedrag kan ernstige consequenties voor organisaties hebben. Dezelfde managers die de organisatie groot hebben gemaakt, kunnen de continuïteit hiervan even later ernstig bedreigen. De zonnekoning verliest het perspectief en de realiteitszin uit het oog en besteedt meer tijd aan openingen van kunsttentoonstellingen en aan golf- of bridgetoernooitjes dan aan de dagelijkse gang van zaken. Zonnekoningen geven de medewerkers het verkeerde voorbeeld; ego en neurotische trekjes voeren uiteindelijk de boventoon. Het leidt tot het stellen van verkeerde prioriteiten (een tv-show gaat boven het voeren van een goede administratie), het nemen van verkeerde beslissingen (dramatische overnames en fusies, boekhoudkundige trucjes, fraude, derivatenhandel) en afwijkend gedrag dat (een deel van) de medewerkers uiteindelijk als stuitend of in ieder geval onwenselijk beschouwt. Voor tegenspraak is geen ruimte, veel sleutelmedewerkers verlaten de organisatie, de sfeer is om te snijden en de zonnekoning wordt een onbestuurbaar

projectiel. Zijn de medewerkers eerst trots op de zonnekoning omdat hij de organisatie uit de problemen heeft gehaald of succesvol heeft gemaakt, later ontstaat een gevoel van schaamte en is men hem liever kwijt dan rijk.

Aanpakken

Voor organisaties, topmanagers en medewerkers zijn er verschillende uitdagingen verbonden aan zonnekoningengedrag. Het gaat om het herkennen van het moment waarop de balans van het gedrag doorslaat naar het negatieve, het zorgdragen dat de zonnekoning dit zelf erkent en het aanpassen van het gedrag zodat het binnen de perken blijft en positief blijft bijdragen aan de organisatie.

22 Het bieden van tegenspraak biedt de belangrijkste mogelijkheid. Wie durft de zonnekoning nog een spiegel voor te houden? Wie durft dergelijk gedrag aan te pakken? In het verleden kenden we de hofnar, die koningen en iedereen die zich in de hogere kringen bevond strafeloos de maat kon nemen. Deze rol wordt tegenwoordig nog steeds in organisaties vervuld. Hierover in het volgende hoofdstuk meer.

Een krachtige toezichhoudende functie is essentieel om eigengeleid gedrag van managers in de kiem te smoren. Dit toezicht kan intern worden uitgeoefend (raad van commissarissen of een bestuur) of extern (De Nederlandsche Bank, AFM (Autoriteit Financiële Markten), centrale overheid, de pers). Het is zaak dat toezichhouders niet te dicht op de bestuurder staan en ook niet tot zijn vriendenkring, netwerk of *inner circle* behoren. De toezichhouders dienen op onafhankelijke wijze te kunnen functioneren en moeten kunnen zeggen wat ze willen en spreken met wie ze willen.

Een ander idee is om een psycholoog aan de (vergaderingen van de) directie toe te voegen die zonnekoningen- en ander verstorend gedrag weet te duiden en bespreekbaar kan maken. Hoewel het idee aanspreekt, lijkt het een lastige positie om op de langere termijn waar te kunnen maken. Een zonnekoning zal zo'n rol niet lang tolereren.

Meer kans maakt in mijn ogen *executive coaching* – al zal een zonnekoning de vrijblijvendheid die hiervan uitgaat meestal handig kunnen benutten. Een coachende rol vanuit commissarissen of bestuur

biedt dan wellicht de oplossing, naast een stevige rol voor de jaarlijkse functioneringsgesprekken. Een rol die in mijn ogen vaak ten onrechte wordt afgedaan door een ‘belonings- of remuneratiecommissie’.

Het sluiten van contracten met topmanagers voor afgebakende periodes (bijvoorbeeld vijf jaar) is een optie om in ieder geval periodiek het functioneren tegen het licht te houden en in te kunnen grijpen als zaken uit de hand dreigen te lopen. Flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden hoeft tenslotte niet op te houden als men de top van de organisatie heeft bereikt.

DE ZONNEKONING: DO'S EN DON'TS

23

Do's

- Koop een goede spiegel voor de zonnekoning. En voor jezelf. Kijk er regelmatig in.
- Wil je voorkomen dat je zelf de realiteit uit het oog verliest, zorg dan dat er altijd mensen in je omgeving zijn die je een spiegel kunnen voorhouden en die je tegen durven te spreken. Dit kan je levenspartner zijn of managers en medewerkers met wie je een bijzondere band hebt. Inhuur van externe deskundigen (executive coaches, adviseurs, consultants) is ook een optie.
- Het werk gaat altijd voor. Beperk mediaoptredens tot de noodzakelijke, alle andere optredens leiden vooral van het dagelijkse werk af.

Don'ts

- Beoordeel egocentrisch, vreemd en afwijkend gedag niet te snel (negatief). Niet al het zonnekoningengedrag is slecht. Het gedrag kan leiden tot een sterke drang naar groei, vernieuwing en het creëren van verandering en doorbraken. Het is de kunst van de meester het verschil tussen goed en slecht zonnekoningengedrag te doorgronden.

- Zonnekoningen zijn te herkennen aan zichtbaar, buitensporig gedrag. Niemand kan achteraf zeggen het niet gezien te hebben op het moment dat het doorsloeg naar het negatieve. Iedereen had kunnen ingrijpen: toezichhouders, interne en externe tegenspelers en overheden. Zwijgen is de slechtste optie.
- Als iedereen het altijd met de leider eens is, weet je dat er iets aan de hand is. Met de leider. Wie met 99,9% van de stemmen wordt herkozen, leeft in Noord-Korea.
- Men herinnert positieve ervaringen met de zonnekoning sterker dan de negatieve en raakt daardoor verblind. Beschouw het ontbreken van tegenspraak niet als een bewijs dat de zonnekoning gelijk heeft. Zie het als een signaal dat er intern iets aan de hand is. Managementtools en risicoanalyses zijn onvoldoende om zonnekoningen te stoppen: het zijn meesters in het creëren van rookgordijnen.

Gerelateerd aan en samenhang met:

De hofnar

De klokkenluider

Roofridders en frontsoldaten

Angstcultuur

Het George Clooney-effect

De voorkeur voor bevestiging