

Onder redactie van
Jacqueline Koppelman en
Trudy Dijkshoorn

Bi- zarre Ba- zen



Woord vooraf

Vraag in uw familie- en vriendenkring hoe het toegaat op de werkvloer en u wordt overspoeld met verhalen. Verhalen die niet lijken op de voorbeelden uit de vele managementboeken en artikelen uit managementtijdschriften. Verhalen die te bizar voor woorden zijn. Dit boek is een tegenhanger. *Bizarre Bazen* gaat over macht, eigengereidheid, slechte arbeidsverhoudingen en verkeerde verwachtingen. En ook over bevlogenheid en betrokkenheid of juist het ontbreken ervan. Ondanks alle mooie woorden op congressen, tijdens workshops en in boeken waarin de sleutels motivatie, persoonlijke ontwikkeling en integriteit worden aangereikt is het kommer en kwel in managementland.

U heeft met *Bizarre Bazen* geen boek in handen met adviezen. Daar zijn er genoeg van. Dit is een boek met verhalen over de werkelijkheid. Waargebeurde verhalen die zich in het verleden hebben afgespeeld, maar die in een andere setting ook zo weer in het hier en nu kunnen plaatsvinden. De verhalen waren bizar genoeg om zich in het geheugen van de auteurs te griffen. Zij hebben het onthouden en maken u deelgenoot van de andere kant van 'het managementmes' waarmee duidelijk gesneden is. Dat betekent niet dat u alleen jammerklachten voorgeschoteld krijgt, maar ook de vrolijke zijde van het bizar zijn. Met humor, verbazing en verwondering volgen de verschillende auteurs hun bazen in bizarre verwickelingen.

Want bazen zijn er in soorten en maten. Er zijn vreemde bazen, bazen die het beste met hun werknemers voorhebben, zoals de 'peoplemanager' in het derde hoofdstuk. Er zijn ook bazen die op macht uit zijn, alleen zichzelf zien, of die zo klantgericht zijn dat zij alleen de belangen van hun cliënten – jongens die in de prostitutie

zijn beland – zien, behalve op dat ene moment dat de kinderwens komt bovendien. En er zijn natuurlijk ook die andersoortige bazen, zoals de huurbaas in hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk speelt net als in de relatie tussen werknemer en baas macht versus afhankelijkheid een grote rol.

Als het mis zit tussen de baas en werknemer is het vaak op eieren lopen. Dat hoeft niet alleen werknemers te treffen, maar kan ook een baas overkomen, zoals in het verhaal *Wisselwerking* waar de auteur in de schoenen van de baas staat en het moeilijk heeft met zijn werkneemster.

Bizarre Bazens is een spiegel. Het laat de wereld van de werkvloer zien, of dit nu een hoofdkantoor van een groot concern is of van de buurtsuper op de hoek. Op die werkvloeren gebeurt van alles. De ogen zijn daarbij gericht op de bizarre baas. De baas – de werkgever, de leidinggevende, de manager, de directeur – die om wat voor reden dan ook een positieve of negatieve indruk heeft achtergelaten. Twintig auteurs vertellen in drieëntwintig hoofdstukken uit eerste hand over hun ontmoeting met bizarre bazen. Die ontmoetingen zijn soms zo bizar dat een auteur zich in het verhaal *Drie soorten managers* afvraagt of er niet een geheime opleiding voor bizarre bazen bestaat.

U kunt dit boek lezen uit gezonde nieuwsgierigheid omdat u wilt weten hoe het werkelijk toegaat op de werkvloer. Of uit herkenbaarheid, omdat u, uw collega of een van uw naasten de pech of het geluk had in aanraking te komen met een bizarre baas. Of u kunt dit boek zien als een inspiratiebron voor hen die het leidinggeven anders willen invullen of voor werknemers die inzien dat het roer beter om kan en elders zijn of haar heil te zoeken dan nog langer naar de pijpen van een bizarre leidinggevende te dansen. Toen we, Jacqueline Koppelman en Trudy Dijkshoorn, beiden re-

dacteur en beiden uitgever van dit boek, het idee over *bizarre bazen* opperden waren er verhalen te over. Verhalen uit de literaire en managementhoek over egotripperij, alcoholisme en vrouwonvriendelijk gedrag stroomden binnen. Er was snel een overlap aan onderwerpen. In dit boek treft u een selectie.

De redactie wil de auteurs bedanken voor hun mooie verhalen, hun geduld – een boekproces duurt altijd langer dan voorzien – en hun bereidwilligheid kanttekeningen, vragen en opmerkingen van onze zijde met open vizier te benaderen. Ook Henry Elting, Henny Schuiling, Wies Boschma, Dorien Lathouwers en Ineke van den Brink hebben een pluim voor hun commentaar en bijdragen verdiend.

Jacqueline Koppelman en Trudy Dijkshoorn

Jacqueline Koppelman en Trudy Dijkshoorn bedanken Anna Vermeer, Anne Davies, Barbara Colson, Bigelt, Christina Merwede, Corrie Boin, Dorien Lathouwers, Emma Anders, Engbert Breuker, Hannah Bos, Jacob Visserman, Jim Rotteveel, Joep Scholten, Kasper Peters, Marie-José van der Ploeg, Mascha van Duijn, Maud Engel, Noli Canes en Perry Oostrum voor hun bijdrage aan *Bizarre Bazen*.

Fotografie *Rutger van Hamersvelt*
Vormgeving binnenwerk en omslag *Wim de Jong*
Druk- en bindwerk *Bariet*

www.boekentekstsupport.nl

www.uitgeverijmonnier.nl

© Boek & Tekst Support en Uitgeverij Monnier, 2011

Inhoud

Woord vooraf VI

- 1 Philips de Tweede en zijn Platzverwalter - *Joep Scholten* 11
- 2 De leermeester - *Anna Vermeer* 17
- 3 Drie soorten managers - *Bigelt* 27
- 4 Omzetten - *Corrie Boin* 41
- 5 Leeflang - *Jim Rotteveel* 55
- 6 Werkelijkheid en wijsheid
Een interview met Victor Gerbent - *Jacqueline Koppelman* 65
- 7 Een rare vent - *Perry Oostrum* 75
- 8 De baas in bed - *Christina Merwede* 87
- 9 De weddenschap - *Emma Anders* 93
- 10 Missie en visie - *Bigelt* 101
- 11 De levensles - *Mascha van Duijn* 113
- 12 Vrome vissen - *Maud Engel* 123
- 13 Broze calques en rode ordners - *Trudy Dijkshoorn* 135
- 14 Wisselwerking - *Jacob Visserman* 147
- 15 Aardbeiencondooms en chocoladetaart - *Kasper Peters* 155
- 16 Bloempot met roos - *Hannah Bos* 159
- 17 Slappende bazen - *Marie-José van der Ploeg* 169
- 18 De interimmer - *Bigelt* 175
- 19 Van wurgwraak en prikkeldraad - *Anne Davies* 183
- 20 Ziel en zaligheid - *Maud Engel* 193
- 21 Warrig hoofd - *Barbara Colson* 199
- 22 Een varken - *Jacqueline Koppelman* 209
- 23 Joachim of Bij sommige mensen kun je beter
uit de buurt blijven - *Noli Canes* 217

Woord achteraf

- Dansez maintenant - *Dorien Lathouwers* 225

*Elk plan, elk idee,
elke beslissing eindigde
als drijfzand op
zijn bureau*



Philips de Tweede en zijn Platzverwalter

Op een dag hadden we een nieuwe directeur. Hij bleek er al twee weken te zitten, maar door heel vroeg te komen en laat te vertrekken, onttrok hij zich aan het zicht. Alleen het management was op de hoogte. En zijn secretaresse. In het Engels, ingekleurd met Oostenrijks-Duitse klanken, had hij hen laten weten geen ruchtbaarheid aan zijn aanwezigheid te geven. Achteraf vonden ze het wel vreemd, zeiden ze, maar niets in hen kwam op het idee daar een vraag over te stellen, laat staan er geen boodschap aan te hebben.

Gemiddeld twee dagen per week was ik op kantoor. Als een van de twee districtmanagers van het team artsenbezoekers deden we hier onze administratie en bedachten er onder andere plannen voor nieuwe promotiecampagnes. Op een morgen trof ik timmerlieden. Ze bouwden een wand waarachter de secretaresse van de directeur weldra zou vervagen tot een herinnering. Ze zag mijn verbaasde gezicht, schudde haar hoofd en tegelijkertijd keek ze me bijna smekend aan. Op haar mond legde ze een vinger. Toen ze naar de gang verdween, volgde ik haar en vroeg naar het waarom van deze bedrijvigheid. Met een rood hoofd fluisterde ze:

‘Dat wil onze nieuwe directeur zo.’

‘Nieuwe directeur? Hebben wij een nieuwe directeur?’

Inderdaad. Al weken en hij heette Walter H. Ook die dag kreeg ik hem niet te zien. Dat gebeurde pas veel later. Ondertussen begon de aanvankelijk wat giechelige stemming al een beetje te verdampen. Vanachter die nieuw geplaatste wand druppelde het inmiddels *oekazes*. Niet dat hij ze zelf bedacht, zoals al vrij snel bleek;

nee, hij was slechts doorgeefluik. De details van de directeurswisseling kwamen toen ook met stukjes en beetjes bovendrijven. Van een ooit zelfstandige Nederlandse dochter van een groot Brits farmacieconcern werden we onderdeel van een Benelux-constructie. Het leek op een onder curatele stelling. In Aalst, in het koninkrijk der Belgen, zetelde Jean C. Weldra drong zich de vergelijking op met Philips de Tweede uit lang vervlogen tijden. Via een uit Oostenrijk geïmporteerde *Platzvenwalter* strooide hij zijn dictaten.

Plotseling dachten we met weemoed terug aan de Engelse glamourboy met brahmaanse trekken. Een aantal jaren had hij de rol van directeur Nederland voor zijn rekening genomen en dat deed hij, achteraf gezien, met een beminnelijke glimlach waarachter veel inzicht schuilging. Slim manoeuvrerend leidde hij de overdaad aan ambitie van de zeer jonge marketingdirecteur – ik ben de jongste marketingdirecteur in Nederland – in goede banen. Alsof hij aanvoelde, dat hij voor deze Machiavelli uit een zompig gewest vooral onbegrepen moest blijven. Ze lagen elkaar niet en soms kan een bedrijf welvaren bij een zorgvuldig in stand gehouden animositeit. Vooral wij, de buitendienst en haar directe leiding, koesterden onze mokkakeurige bovenbaas. Niet alleen vanwege zijn sfnxachtige gedrag, maar ook omdat hij op elk bedrijfsfeest ons verraste met weer een nieuwe blonde vlam aan zijn zijde. Op een dag verdween hij en voor hem in de plaats kwam de Oostenrijkse marionet, aangestuurd door een Belg in wiens gedrag zich de nalatenschap van een zonnekoning deed vermoeden.

Bij het woord Oostenrijk dacht ik aanvankelijk nog aan de klanken van Mahler, de kleuren van Klimt, de vormgeving van Hundertwasser en de inzichten van Freud. Ik sloeg de plank mis. Walter H. was anders. Ik las de boeken van Elfriede Jelinek. Zij schildert een land vol getormenteerde zielen. In dat nationale drama ademde onze nieuwe directeur. Bovendien huisde in zijn inborst, werd ons al snel duidelijk, het hart van een kritiekloze vazal.

Nadat de gebruikelijke wrijvingen en irritaties onder de noemer van cultuurverschillen waren weggewuifd, ontwikkelde hij zich als een soort plechtanker. Elk plan, elk idee, elke beslissing eindigde in drijfzand zodra het op zijn bureau belandde. Eindeloos wachten werd gewoon. In de tussentijd mochten we ons vermaken met de karikatuur die Jean C. onder leidinggeven verstond. In zijn vaste bezoeken aan Nederland gedroeg hij zich als een over het paard getilde popartiest.

Hoewel we dezelfde taal spreken, is het verschil in farmaceutische markten tussen de beide landen enorm. In een Benelux-constructie kon je dat probleem opheffen, was zijn idee. Al gauw vochten we een soort guerrillaoorlog. Aan de ene kant de markt die zijn eigen wetten dicteert en aan de andere kant het mooie weer dat gespeeld moest worden om de oplossing van de Benelux-directeur cosmetisch een gezicht te geven. Zijn *Platzverwalter* stond erbij en keek ernaar.

Het was een mooi moment om te zien hoe mensen omgaan met een nieuwe werkelijkheid. Een klein deel – de verstandigste? – telde razendsnel zijn knopen en vertrok. Een ander deel – de meerderheid – probeerde er het beste van te maken. Weer anderen roken een kans, accommodeerden met de nieuwe realiteit, begaven zich zonder scrupules op het hellend vlak van het aanbidden van de *Platzverwalter* en draaiden zich vervolgens in kronkels om dat te rechtvaardigen. Verreweg de kleinste groep, en waarschijnlijk ook de domste, dacht dat je de strijd moest strijden als die zich aandiente...

Wie niet voor me is, is tegen me!



Drie soorten managers

Bigelt

Vaak heb ik nagedacht over het feit dat managers zo kunnen verschillen. Uiteraard heb je het kaf en het koren, net als bij gewone mensen. En uiteraard heb je de absolute tegenpolen op het gebied van leidinggeven en management. Net zoals je tegenpolen hebt in het mens zijn. Al filosoferend over die verschillen ben ik tot de volgende conclusie gekomen. Volgens mij kun je het Nederlandse management onderverdelen in drie soorten managers:

- *de peoplemanager*
- *de egomanager*
- *de monkeymanager*

Zelf heb ik met alle drie de soorten te maken gehad en spreek dus uit eigen ervaring. Het zijn stuk voor stuk Engelse benamingen met een min of meer Amerikaanse oorsprong. Want Amerika is in vele opzichten voor managers het beloofde land. Althans, zo was het voor de financiële crisis.

Bij het schrijven van dit verhaal heb ik zoveel mogelijk geprobeerd mijn persoonlijke emoties achterwege te laten. Ook heb ik geprobeerd om zo 'objectief' mogelijk te kijken. Al, en dat moet ik ruiterlijk toegeven, is dit een vrijwel onmogelijke klus gebleken. Objectiviteit wordt nu eenmaal gekleurd met eigen impressies en ervaringen. Objectiviteit bestaat niet, het komt niet verder dan de tekentafel.

In dit verhaal schets ik ook een beeld van mijn eigen positie, rol en beleving met betrekking tot functioneren onder en met deze managers. Want zonder werknemers valt er voor een manager niets te managen.

Sam Molenaar, de egomanager

Om Sam Molenaar te beschrijven kan ik eigenlijk vrij kort zijn. Het betreft een klein kordaat mannetje met een berg tomeloze energie die vanwege zijn formaat een ongekende drang heeft zichzelf te moeten compenseren. Onmiddellijk komt het beeld bij me naar boven van de machopatsertjes, die een enorme SUV aanschaffen om zich te doen gelden en tegen de buitenwereld te kunnen zeggen: 'Je kunt niet om me heen!'

Sam is zeer wel besproken, sluw als een vos en tegelijk zo onredelijk als diezelfde vos in een kippenhok. Hij duldt geen tegenpraak, ook al heeft hij ongelijk. Een vroegere collega van me gaf me een prachtige metafoer over hoe om te gaan met Molenaar: 'Wanneer Sam zegt dat het gras rood is, dan bevestig jij dat gewoon. Gras is rood!'

Sam heeft een universitaire opleiding genoten en gaat daar prat op. Hij vindt zichzelf meer dan briljant en begrijpt niet dat anderen dat niet zo zien. Hij heeft immers zoveel voorbeelden en anekdotes van mensen die zijn briljantheid beamen. Maar dat is tegelijk zijn grootste frustratie, want niet alle mensen zijn doordrongen van zijn briljantheid.

Wanneer ik hem beschrijf, denk ik meteen aan Narcissus, de klassieke held, die verdronk in een vijver na het zien van zijn eigen beeld. Sam lijdt aan een zekere grootheidswaanzin en doet daarbij aan rücksichtsloze zelfverheerlijking. Ideeën zijn oorspronkelijk altijd van hem, daarop heeft hij het alleenrecht. Ik vergelijk hem in dit opzicht met Halvar, de vader van Wickie de Viking, naar de gelijknamige tekenfilmserie uit de jaren tachtig van de vorige eeuw. Wickie kreeg in moeilijke situaties altijd geweldige ingevingen en wreef daarbij onder en naast zijn neus en riep dan: 'Ik heb het!'

Alle Vikingen waren dan enthousiast, maar Halvar wuifde het idee vervolgens weg. Een paar seconden later kwam Halvar dan met precies hetzelfde idee als zijn zoon, met het enige verschil dat

het nu uit zijn eigen mond kwam. Halvar geloofde dat het inderdaad zijn eigen idee was en de bemanning van het Vikingschip liet hem in die waan. Een soort onuitgesproken convenant. Tijdens vergaderingen is Sam Molenaar tachtig procent van de tijd aan het woord. Hij vindt zichzelf geweldig en hoort zichzelf graag spreken. Hoezo een narcist?

Verder is hij paranoia en vermoedt overal kapers op de kust. Wee degene die niet met hem is! Zijn denkwereld is eigenlijk heel zwart-wit: 'Wie niet voor me is, is tegen me! Wie tegen me is, werk ik op alle manieren uit de organisatie.' Om zich heen creëert hij meelopers en jaknikkers. Daarmee wordt zijn positie in de organisatie een onomstotelijke. Hij heeft een enorme macht verkregen en hij kan het nooit verkeerd doen, want hij is immers onfeilbaar en als er koppen moeten rollen, dan heeft hij er genoeg om zich heen om op het hakblok te leggen. Projecten, die als een zeepbel uiteenspatten omdat ze simpelweg uit lucht en mooie woorden bestaan worden systematisch in de schoenen van medewerkers gedrukt.

'Jij bent verantwoordelijk. Het is nu jouw project!', zegt hij dan. Dit soort projecten zijn dan lijken in de kast. Projecten waarbij je zesde zintuig gilt: 'Hier is iets helemaal mis!'

Ten slotte lijdt hij aan een ziekelijke vorm van zelfkastijding. En, dat moet gezegd worden, daar heb ik ook wel een zekere bewondering voor. Sam is altijd bezig, altijd aan het werk. Of hij nou vakantie heeft of een vrije dag. Altijd aan het werk. Het liefst 24 uur per dag. Daarbij gaat hij heel ver. Soms doet hij tijdens vergaderingen letterlijk even zijn ogen dicht. Dan zit hij in sluimerstand aan tafel. Natuurlijk sliep hij niet als je er naar vraagt, maar was hij alleen maar in gedachten verzonken. Sam spaart zichzelf niet en gaat altijd voor honderd procent inzet. Bijkomend nadeel: hij verwacht dit ook van zijn medewerkers. In dat opzicht heeft hij een hogere pet op van mannen. Die kunnen meer in zijn beleving.

Vrouwen hebben het daarom onder zijn vleugels extra moeilijk. Vrouwen zijn in zijn optiek eerder zwak, ziek en misselijk. Bovendien kunnen ze zwanger worden.

Om Sam een beetje privacy te gunnen omschrijf ik niet de bedrijfstak waarin onze 'samenwerking' plaatsvond. Dat maakt namelijk voor het beeld van hem niets uit. Onze Sam zou namelijk in elke bedrijfstak aan de slag kunnen en het opmerkelijke is, dat veel evenbeelden van hem dat inderdaad doen. Ze doemen overal in Nederland en het buitenland op. Zowel in grote concerns als in de midden- en kleinbedrijven. Sam Molenaar is het prototype van de egomanager. Dit is de manager die zichzelf bovenal op de eerste plaats stelt. Daarna volgt een heel groot gat. Dan pas komt zijn of haar leidinggevende op de tweede plaats, gevolgd door het bedrijf of concern op de bronzen positie. En helemaal achteraan, ver buiten de podiumplaatsen komt het leger ondergeschikten, het werkgepeupel, de arbeiders, de simpele zielen. Dat is de wereld van de egomanager. Het type manager met een enorme plaat voor zijn kop. Algemeen kenmerk van de egomanager: wreed, hard als staal en egoïst in hart en nieren.

Een collega van me was net een week geleden bevallen van een zoon. Sam gaat op kraamvisite en aan het eind van het bezoek deelt hij aan de jonge moeder mee dat haar arbeidscontract niet wordt verlengd.

De Catwalk school of management

Ik heb vaak gedacht: zou er soms één centrale opleiding zijn voor het prototype egomanager? Dat moet toch haast wel zo zijn. Dit type manager is immers zo standaard en zo voorspelbaar in gedrag en voorkomen. Ik zie al voor me de naam van deze opleiding: *de Catwalk school of management*. Een toepasselijke naam dunkt me. Want dit type manager paradeert als een model op een cat-

walk, een eenrichtingsweg naar roem en glorie zonder hindernissen. Het model, à la Sam Molenaar, geniet met volle teugen van de belangstelling van het enthousiaste publiek. Publiek dat speciaal voor hem is gekomen, aan zijn lippen hangt en nergens anders naar kan kijken, behalve naar hem of haar. Want de egomanager kan evengoed een vrouw zijn.

Herman Brood zong ooit het nummer 'Never be clever' en iets over 'the smell of succes'. Op die catwalk moet die geur ook hangen. Het moet een hallucinerende werking hebben op de Sam Molenaars. Een soort honger naar roem en macht. Die geur moet hen het gevoel van iets onoverwinnelijks geven. De kick van de dorstige in de woestijn, die een oase op zijn netvlies krijgt. De *Catwalk school of management*, een opleiding waar je uitsluitend wordt toegelaten wanneer je aan vijf eisen voldoet: je moet hard zijn voor jezelf, keihard voor anderen, je ambitie moet groter zijn dan je postuur, je moet alleen geloven in jezelf en je moet uitgaan van het principe dat alleen jouw wil de wet is...

Bizarre Bazen is voor iedereen die zich verbaast over hét management. Want ondanks bergen managementboeken, leerzame workshops en peperdure congressen over leidinggeven is er veel mis in managementland. Niet alle managers hebben het beste voor met hun werknemers. De werkvloer blijkt een bonte mix van misstanden, kommer en kwel, maar er zijn ook rare hartverwarmende voorvallen over bazen.

In *Bizarre Bazen* ontmoet u de andere kant van het management. Herkenbaar, bizar en met een flinke dosis humor. De verhalen spelen zich af bij internationaal opererende concerns tot de buurtsuper op de hoek, in het verleden met chefs en directeuren en vandaag de dag met CEO's, *Ad Interims* en *monkeymanagers*.