

Mz / zomer 2011



10

Ronald Visser

Ontspoord! Mechanismen die leiden tot disfunctionele en destructieve managers

U kent ze wel. Ze zijn ambitieus, hard werkend, zeer intelligent en hebben een uitstekend track record; en opeens gaat het grondig mis. We hebben het over ontspoorde managers (Van Velsor & Leslie, 1995). Het vroegtijdig en ongepland vastlopen van managers, het zogenaamde managerial derailment, is aan de orde van de dag. Toch blijft deze schaduwkant van leiderschapsontwikkeling vaak onderbelicht. In dit artikel verkennen we vijf belangrijke mechanismen die tot ontsporing leiden.



Ronald C. Visser MSc (rcvisser@gmail.com) werkte de afgelopen jaren als HRM/D-onderzoeker en -docent voor de Nyenrode Business Universiteit. Thans werkt hij als (freelance) docent voor onder meer de Universiteit Utrecht. Daarnaast verzorgt hij regelmatig workshops en lezingen en geeft hij (kleinschalig) advies.

11

Disfunctioneel of destructief

Ontsporing is het onverwacht, vroegtijdig en onvrijwillig plannieren van een managementloopbaan (Lombardo & McCauley, 1988). Schattingen suggereren dat de helft van de managers ergens in hun loopbaan ontsporen (Hogan, 2007). Soms is dit tijdelijk, soms permanent. Hoe dan ook het een veelvoorkomend probleem. En omdat de gevolgen voor zowel organisaties als de individuele managers groot zijn is een verkenning van de mechanismen die tot ontsporing leiden gerechtvaardigd.

Op basis van de literatuur over ontsporing zijn er twee typen ontspoorde managers te onderscheiden: de eerste is de *disfunctionele* manager. Dit is de manager die, door veelal onbewuste overtuigingen en gedragingen, niet in staat is zijn om taken en verantwoordelijkheden adequaat uit te voeren. Het is een goedwillende manager die domweg tekort schiet.

De tweede is de *destructieve* manager. Deze manager is niet alleen ineffectief, maar brengt op korte of lange termijn individu-

en, teams en soms zelfs hele organisaties schade toe. De destructieve manager laat een spoor van sociale vernieling achter en maakt het gemeenschappelijke belang ondergeschikt aan dat van hemzelf. Hij liegt en bedriegt. Spant collega's voor zijn karretje. Speelt mensen tegen elkaar uit en creëert conflict. Hij walst over anderen heen, is bruusk en onaangepast.

Het grote probleem met dit type manager is dat hij vaak weg komt met zijn gedrag door de (korte termijn) resultaten die hij boekt. Naast de kosten van ineffectiviteit veroorzaakt de destructieve manager vooral grote sociale schade. Op basis van grootschalig onderzoek kwam de *Gallup organization* dan ook tot de conclusie dat *people join great organizations, but leave bad bosses* (Buckingham & Coffman, 1999).

Ook al lijkt ontsporing vaak onverwachts te komen, onderzoek wijst consequent in dezelfde richting als het gaat om haar oorzaken. In dit artikel bespreek ik vijf belangrijke mechanismen die kunnen leiden tot ontsporing.

>>



1. Macht

Managers zitten in een lastige situatie. Macht heeft namelijk een bijzondere uitwerking op zowel henzelf als hun ondergeschikten. Managementhoogleraar Robert Sutton noemt dit het *duivelse duo* (2007, 2010). Macht doet mensen allereerst meer focussen op de eigen belangen, maakt onverschillig voor de gevoelens en wensen van anderen, en draagt eraan bij dat geschreven en ongeschreven regels opportunistisch worden nageleefd.

Sutton verwijst naar een 'koekjes-kruimel-experiment' dat door collega's op de universiteit van Stanford werd uitgevoerd. In dit onderzoek kregen twee studenten de opdracht om zelfstandig een beleidsnotitie te schrijven. Een derde student moest het werk beoordelen, waardoor hij een andere machtspositie had. Na twintig minuten werd er een schaal met vijf koekjes binnen gebracht. Vervolgens werd gekeken naar het gedrag van de studenten. De beoordelaar bleek niet alleen vaker een tweede koekje te pakken, maar praatte ook vaker met volle mond en kruimelde meer. De machtspositie leidde tot asociaal gedrag.

12

Het tweede element van het duivelse duo is aandacht. Aandacht van ondergeschikten voor machthebbers. Volgers blijken nauwlettend in gaten te houden wat leiders doen en laten. Hierdoor zenden machthebbers voortdurend krachtige signalen uit. Vaak zonder dat zelf te weten. Hierdoor staan ze voortdurend in de spotlights. Maar, omdat macht er toe kan leiden dat managers onverschillig worden voor de belangen van anderen en zich minder aantrekken van gedragsnormen, kunnen de signalen die zij uitzenden al snel de relatie tussen manager en medewerker onder druk zetten. Het onvermogen van managers om oog te hebben voor de menselijke behoeften van hun ondergeschikten wordt beschouwd als een vorm van destructief leiderschap (Rasch et al., 2008). Uit onderzoek blijkt dat dit gedrag toeneemt naar mate managers meer status hebben. Kortom, macht corrumpert.

2. Gebrek aan zelfinzicht en zelfoverschatting

Sommige managers zullen dit duivelse duo herkennen, maar de meeste zullen ontkennen daar last van te hebben. Dit is echter waarschijnlijk een illustratie van het tweede mechanisme waardoor managers ontsporen: een gebrek aan zelfinzicht en zelfoverschatting. Mensen denken structureel dat ze beter dan gemiddeld presteren. Deze zelfoverschatting is toe te schrijven aan

de *self-enhancement bias*. Dit is de menselijke behoefte om de werkelijkheid zo te zien dat wijzelf - en daarmee onze handelingen, eigenschappen en houdingen - in een positief daglicht staan (Pfeffer & Wong, 2005). Mensen hebben de neiging om situaties en gebeurtenissen zo te interpreteren dat ze succesvoller en competentere lijken.

Wie overigens denkt dat deze zelfoverschatting niet opgaat voor 'intelligente' mensen vergist zich. Maar liefst 94% van de *college professors*, dat is dus bijna 19 op de 20, vindt dat hij bovengemiddelde prestaties levert (Dunning & Kruger, 2006). Ook toont een survey van het zakenblad *Business Week* (2009) aan dat 90% van het middenkader en hoger-management denkt bij de top 10 procent best presterende managers van hun organisatie te horen. Het lijkt erop dat ook managers het zelfkritische vermogen van een gemiddelde idolskandidaat hebben.

Een bijkomend probleem van deze *self-enhancement bias* is dat mensen situaties vermijden die leiden tot negatieve evaluaties. Zo zijn sommige mensen terughoudend in het opzoeken van kritische, op verbeteringgerichte feedback. En omringen zij zich met gelijkgestemden en ja-knikkers. Ook selecteren mensen het vergelijkingsmateriaal waarbij ze het er relatief goed van af brengen. Mensen spiegelen zich dus niet (altijd) met mensen waarvan ze kunnen leren, maar bij wie hun huidige prestaties positief afsteken.

Kaiser en Kaplan (2009) tonen aan dat vooral underperformers zichzelf overschatten. Aan de hand van beoordelingen van collega's werd de effectiviteit van ruim 400 hooggeplaatste managers in kaart gebracht. Ook aan de managers zelf werd gevraagd hoe effectief zij vonden dat ze presteerden. Op basis van deze gegevens kon in kaart worden gebracht welke managers zichzelf overschatten. Het bleken niet de bestpresterende managers te zijn die zichzelf overschatten, maar juist de matig presterende managers. De *high performers* bleken zich juist vaak te onderschatten. Ook eerder onderzoek bevestigt deze observatie (Ehrlinger et al. 2008; Eichinger & Lombardo, 2003; 1997).

Voor zelfoverschatters is vrij weinig reden om te verbeteren: ze doen het immers al fantastisch. Althans in hun eigen ogen. Doordat zij informatie structureel in hun 'voordeel' interpreteren en situaties vermijden die hen met de neus op de feiten drukt, zijn zij

Ontspoord! Mechanismen die leiden tot disfunctionele en destructieve managers

niet in staat zich voortdurend te verbeteren. Het is ironisch, maar de managers die zelfinzicht het hardst nodig hebben, ontberen dit het vaakst.

3. Te weinig van het juiste

“Ontspoorde topmanagers stopten met leren, dachten dat ze onkwetsbaar waren, werden legendes in hun eigen gedachten. Ze vertrouwden op datgene wat hen daar had gebracht, maar werden slachtoffers van hun eigen succes. Ze werden gevangen in standaard manieren van denken en doen, die niet meer voldeden aan de nieuwe eisen. Ook onderschatten zij de de nieuwigheid van de functie-eisen, ze beschouwden nieuwe eisen gewoonweg als een variant van wat ze in het verleden hadden gedaan”, aldus Lombardo en Eichinger (2002). Sommige managers realiseren zich niet of nauwelijks dat horizontale of verticale loopbaanstapen gepaard kunnen gaan met significante veranderingen in baaneisen. En het zijn dan ook deze *one-trick-pony's* die een verhoogd ontsporingrisico lopen.

Midden jaren '90 benadrukten Bartlett en Ghoshal (1997) dat hiërarchie onherroepelijk leidt tot verschillende eisen aan managers. Als gevolg van geïntensiverde concurrentie, zagen de onderzoekers dat de verantwoordelijkheden van managers veranderden. Zo moeten operationele managers steeds vaker als ondernemers op creatieve wijze een plek op de markt veroveren. Waar vroeger het accent lag op het uitvoeren en implementeren van de strategische koers van de top, daar vervult het senior management idealiter een coachende rol voor deze 'ondernemers'. En de rol van de top verandert van het schuiven van geldstromen naar het inspireren en binden van een autonome decentrale organisatie. Maar naast de specifieke aard van de veranderende rollen, concluderen Bartlett en Ghoshal vooral dat de notie van 'de generieke manager' een mythe is. Kritische functieovergangen vragen om significant andere kwaliteiten, dan die in het verleden succes brachten. Ook de populaire *leadership pipeline* van Drotter en Charan (2001) bouwt voort op deze gedachte. De prestaties van managers zijn simpelweg contextgebonden, en - wanneer deze context verandert - dan veranderen de eisen die gesteld worden aan de manager (Visser, 2010). Succes in de ene functie of rol leidt niet automatisch tot succes in een ander.

Toch blijven veel managers zich vastklampen aan de tried and the true. Holton en Naguin (2001) stellen vast dat: *“des te meer ervaring we hebben, des te minder we nadenken over wat we moeten doen om een effectieve medewerker te zijn en des te minder we ons herinneren hoe dit moet.”* McCall (2004) zoekt de verklaring in een gedateerde visie op leiderschap. Te lang is leiderschap beschouwd als iets dat je hebt, of niet hebt. Het gevolg is dat de verschillende banen op weg naar de top worden gezien als vuurproeven waaruit moet blijken of de verschillende managers uit het juiste hout zijn gesneden. Wanneer dit niet lukt, dan komt door een gebrek aan talent. Deze gedachte ontslaat managers en hun organisaties er echter van zich voortdurend af te vragen of de nieuwe context vraagt om andere competenties en wat zij gezamenlijk kunnen doen om de nieuwe vereisten het hoofd te bieden. McCall (2004b) benadrukt echter dat *“in een snel veranderende wereld het werkelijk niveau van leiderschap alleen wordt bepaald door het vermogen om benodigde nieuwe vaardigheden te verwerven naarmate de omstandigheden veranderen.”* (p.24)

4. Teveel van het goede

Overdaad schaadt. Wanneer we de voorstanders van de 'sterke punten'-revolutie moet geloven, dan ligt de basis van excelleren in het uitbouwen van onze sterke punten. Nu blijkt al uit de bovenstaande beschouwing dat deze loopbaanstrategie - "vooral doen wat je goed kunt" - in een dynamische omgeving vaak onhoudbaar is. Maar er ligt nog een ander risico op de loer, namelijk die van overdaad.¹ Ontsporing is namelijk vaker het gevolg van het hebben van "het verkeerde" dan van het ontbreken van "het juiste". Dit concludeerden Lombardo et al. (1988) al enkele decennia geleden. Om precies te zijn verwezen zij naar eigenschappen die op zichzelf waardevol kunnen zijn, mits de context daar maar om vraagt. Vrijwel alle eigenschappen vragen om de juiste dosering. Meer is simpelweg niet altijd beter. De onderzoekers Ames en Flynn (2007) bestudeerden de invloed van assertiviteit op de effectiviteit van managers. *“Het is net zoiets als zout in het eten; te veel gaat de smaak overheersen, te weinig is ook niet goed. De juiste hoeveelheid zorgt ervoor dat de andere smaken goed tot hun recht komen. Eten wordt maar zelden geprezen omdat de perfecte hoeveelheid zout bevat, en leiders krijgen maar zelden complimenten voor het feit dat ze perfect assertief zijn.”*

13

>>

¹ Voor een kritische beschouwing over de schaduwzijde van de 'sterke punten'-revolutie zie Visser, 2010

Uit empirische studies blijkt dat overdaad even schadelijk is als tekortkomingen (Kaplan, 2009). Het probleem met kwaliteiten die tot in de extremen worden doorgevoerd is dat managers er het risico zelden van inzien. De 'zwakte' camoufleert zich als een kracht waardoor een blinde vlek ontstaat (McCall, 2009; Ofman, 2008). Hogan (2007) vat het als volgt samen: "goede dingen die tot in de extremen worden doorgevoerd veranderen in iets slechts."

Communicerende vaten. Een bijkomend risico van het overmatig inzetten van eigenschappen is dat een overdaad van de ene eigenschap uitmondt in een tekort aan een ander. Eigenschappen werken als communicerende vaten. Zo blijkt uit 360 graden feedback onderzoeken dat 94 procent van de managers die overmatig operationeel leiderschap vertonen tekort schieten, in de ogen van anderen, op strategisch leiderschap. En 97 procent die te hoog scoren op krachtig leiderschap, scoren te laag op ondersteunend leiderschap. Overdaad compenseert geen tekorten, het lijkt ze te creëren (Kaplan, 2009).

5. Teveel van het slechte

"Ontsporing kan bijna altijd worden terug gevoerd op relatieproblemen. Wanneer relaties sterk zijn dan zullen mensen fouten vergeven. Maar wanneer relaties eroderen, tolerantie verdwijnt, dan zorgen fouten voor ontslag." (Morrison et al. 1987). Het is niet onwaarschijnlijk dat deze relatieproblemen voor een deel toe te schrijven zijn aan sociaal onwenselijk gedrag.

In het onderzoek naar leiderschapsontsparing groeit de aandacht voor een drietal personeigenschappen die bekend staan als de het *'duistere drietal'*.

Dit zijn drie gerelateerde, sociaal onwenselijk persoonlijkheidseigenschappen:

- witte boorden psychopathie
- narcisme
- machiavellisme (Paulhus & Williams, 2002).

Gezamenlijk leiden deze eigenschappen tot een instrumentele, uitbuitende sociale strategie. Vooral wanneer het ontlopen van enige vorm van reprimande of straf waarschijnlijk is, zullen de 'duistere drie' uitmonden in sociaal onwenselijk gedrag (Jonason et al., 2009). In de volgende paragrafen zal ik dit *'duistere drietal'* kort beschrijven.²

Witte boorden psychopaten. Ook al is de term zeer beladen, volgens experts hebben we dagelijks contact met ze: de witten boorden psychopaten (Hare, 1999). Het zijn doorgaans succesvolle mensen die door hun zelfverzekerdheid, oppervlakkige charme en welbespraaktheid het vertrouwen van omstanders weten te winnen. Hun gedragspatronen zijn echter amoreel en impulsief van aard. Witten boorden psychopaten kennen noch schaamte, noch berouw. Ze zijn niet in staat om empathie te tonen omdat zij slechts loyaal zijn aan zichzelf. Door hun egocentrisme zijn ze niet in staat om duurzame relaties op te bouwen. Ze putten relaties uit en trekken als nomade door naar nieuwe mensen die ze kunnen uitbuiten (Furnham, 2010). Geschreven en ongeschreven regels zijn niet aan hen besteed. Miller (2007) maakt een onderscheid tussen de slimme, bedriegelijke manipulator en de sociaal minder behendige agressor die intimideert en tiranniseert.

Door hun gewiektheid is de witte boorden psychopaat niet of nauwelijks te identificeren. Wat hem onderscheidt van reguliere psychopaten, zijn bufferende eigenschappen als intelligentie en hun afkomst (Furnham, 2010). Wat hen succesvol maakt is het vermogen om machtige sleutelspelers in organisaties te identificeren, 'bevriend' met hen te raken, en hen naar de mond te praten. Wanneer zij onder vuur komen te liggen dan zaaien zij twijfel en verdenkingen onder hun netwerk van één op één relaties.

Narcisten. Kets de Vries benadrukt: *"Alle mensen – met name leiders – hebben een gezonde dosis narcisme nodig om te overleven"* (Coutu, 2004). Hij verwijst naar wat bekend is komen te staan als gezond of productief narcisme. Gezond narcisme wordt gekenmerkt door positieve eigenwaarde. De pathologische variant van narcisme is het onvermogen om de geïdealiseerde overtuigingen over zichzelf te verenigen met de eigen tekortkomingen (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Narcisme is een personeigenschap die gepaard kan gaan met grootheidswaan, arrogantie, zelfingenomenheid, fragiele eigenwaarde en vijandigheid.

Narcistische leiders wordt gedreven door een honger naar macht en bewondering. Hun fragiele eigenwaarde heeft voordurende bevestiging nodig. Ze dromen van grootse prestaties, waardoor ze naar grootheidswaan neigen. Dit verblindt zowel hun zakelijk inschattingvermogen, als hun zelfinzicht.

² Dit overzicht is grotendeels gebaseerd op Furnham (2010)

Ontspoord! Mechanismen die leiden tot disfunctionele en destructieve managers

Voor een narcist betekent tegenslag een afgang. Dit zal hij proberen te maskeren. Kritiek werkt vernietigend op zijn eigenwaarde en doet hem ontbranden in woede, gevolgd door emoties als afwijzing en depressie. Toch zal hij snel de kritiek in zijn voordeel rationaliseren door de intenties van de boodschapper in twijfel te trekken. Ook heeft de narcist de neiging om de eigen prestaties en capaciteiten aan te dikken.

Narcisme hoeft geen handicap te zijn in de zakenwereld. Naïeve mensen geloven namelijk dat de narcist een gegronde reden heeft voor zijn zelfverzekerdheid. Zijn onverzadigbare behoefte om bewonderd te worden kan een grote motivatie en drive losmaken. Het positieve, grootse denken valt op korte termijn bij veel omstanders in goede aarde (Maccoby, 2000). De scheidslijn tussen gezond en pathologisch narcisme is dun, zeer dun.

Machiavellist. De machiavellist – vernoemt naar Nicolo Machiavelli die beschouwt wordt als de grondlegger van de politieke wetenschappen - is uitbuitend, competitief en egoïstisch. In de ogen van deze charmante manipulator heiligt het doel alle middelen. En zijn doel is macht te verwerven. 'Eten of gegeten worden' is zijn adagium. De machiavellist heeft weinig vertrouwen in de goede aard van de mens, is oneerlijk en wantrouwend. Hij is opportunistisch, praat anderen naar de mond en geeft zijn eigen overtuigingen niet snel bloot. Hij blinkt uit in impressiemanagement. Vaak weet hij de juiste woorden te vinden, vol warmte en rechtvaardigheid, maar hiervan is doorgaans niets gemeend. Hij heeft twee gezichten en kan het best beschreven worden als een op de macht gerichte sociale kameleon. Maar in tegenstelling tot de witte boorden psychopaat, is de machiavellist niet noodzakelijkerwijs vijandig, vals of rancuneus.

Het gevaar van dit 'duistere drietal' is dat de sociale strategieën die met deze persoonseigenschappen gepaard gaan door leidinggevende als een slechte gewoonte worden doorgegeven aan zijn of haar ondergeschikten (Furnham, 2010). Op deze manier sijpelt de oorzaak van ontsporing dus door in de organisatie.

Ontsporing en MD

In het vakgebied van MD heeft de nadruk jarenlang gelegen op de eigenschappen die managers en leiders succesvol maken. Toch heeft dit niet kunnen voorkomen dat ongeveer de helft van de managers ergens in hun loopbaan (tijdelijk) ontsporen. Soms

blijft het bij disfunctioneren, maar soms blijkt de manager een destructieve impact te hebben op zijn directe omgeving of zelfs de gehele organisatie.

De lessen voor MD zijn helder: *werk continu aan het vergroten van het zelfinzicht van de manager*. Juist naarmate hij in de hiërarchie stijgt. Toets dit zelfinzicht door middel van 360 graden feedback. Kijk bij selectieprocessen niet uitsluitend wat iemand gedaan heeft, maar ook hoe iemand dit heeft gedaan en welke impact dit had bijvoorbeeld op collega's en andere zakelijke relaties. Selecteer niet alleen op positieve eigenschappen, maar filter kandidaten ook uit op basis van negatieve eigenschappen. Vraag jezelf: wanneer moeten onze alarmbellen rinkelen? Benaadruk dat transities vragen om nieuwe competenties. Dat succesformules uit het verleden simpelweg niet altijd meer zullen werken en dat overdaad schaadt. Maak de gevolgen van een transitie op de baanvereisten zo concreet mogelijk. En tot slot, herinner managers er aan dat *zelfinzicht het begin is van wijsheid, maar het einde van vele illusies*. | Md

Selectie van de literatuur

- Furnham, A. (2010). The elephant in the boardroom. New York: Palgrave MacMillan.
- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2003). Knowledge summary series: 360-degree assessment. Human Resource Planning, 26(4), 34-44.
- Kaplan, R., & Kaiser, R. B. (2009). Stop overdoing your strengths. Harvard Business Review, 87(2), 100-103.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. Journal of Research in Personality, 36, 556-563.
- Sutton, R. (2010). Topbaas/Rotbaas: Leer van de slechtsten en word een van de besten. Amsterdam: Business Contact.



Colofon

Redactie & administratie

Naarderstraat 296 | 1272 NT Huizen
Tel: 035 - 695 11 11
E-mail: TvMD@emdcentre.com
Web: www.emdcentre.com/MD.aspx

Abonnementen

Het Tijdschrift voor Management Development verschijnt 4x per jaar
Abonnementen: € 82,- (excl. btw). Het abonnementsjaar loopt van 1 juli tot 30 juni van het volgende jaar.
Opzeggen uitsluitend schriftelijk, uiterlijk op 31 mei.

Advertenties

1/1 pagina € 595,-
Uitgebreide tarievenlijst op aanvraag: tel. 035 - 695 11 11
E-mail: tvmd@emdcentre.com

Vormgeving & Druk

Vormgeving Onbekend – Almere
Mewadruk – Hilversum
Gedrukt op chloorvrij gebleekte cellulose

Volgende nummer

Het volgende nummer verschijnt in de herfst van 2011.
Deadline voor artikelen: 1 juni 2011
Deadline voor advertenties: 1 augustus 2010

ISSN Nummer 1386-5927

Copyright © 2010 Tijdschrift voor Management Development



De NFMD ondersteunt het Tijdschrift voor MD, het vakblad voor MD-professionals. Institutionele leden van de NFMD ontvangen dit blad kosteloos bij hun lidmaatschap. Het NFMD-lidmaatschap kost € 350 per jaar. Info: www.nfmd.nl.

Informatie voor Auteurs

Het Tijdschrift voor Management Development stelt zich ten doel meningen, ervaringen, kennis of inzichten op het terrein van Management Development (in de ruimste zin van het woord) uit te wisselen tussen MD-collega's.

Het tijdschrift functioneert als platform voor informatie- en kennisoverdracht: lezers schrijven voor elkaar, en zijn dus afwisselend gebruiker en afnemer. Het tijdschrift is geen wetenschappelijk blad, dus wij geven de voorkeur aan artikelen in een verhalende stijl, met praktijkvoorbeelden, vertalingen naar de situatie van de lezer en/of concrete aanbevelingen.

De redactie vergadert zes weken voor het verschijnen van elk nummer en beoordeelt de binnengekomen artikelen grondig op kwaliteit, lengte (1.500 à 2.500 woorden) en de combinatie met andere artikelen in hetzelfde nummer. Wij nodigen aanstaande auteurs uit om vooraf per mail of telefoon contact te zoeken met de redactie voor het bespreken van het onderwerp of de invalshoek.



naam/voorletters: _____ m/v
functie: _____
bedrijf/organisatie: _____
afdeling: _____
adres: _____
postcode/plaats: _____
e-mail: _____

Abonneert zich op het Tijdschrift voor Management Development voor € 82,- (excl. BTW) per jaar.

datum: _____
handtekening: _____