

Waarom de opvolging van een DGA de eerste keer bijna altijd faalt

Door: Patrick Simonis

De opvolging van een directeur-oprichter kent een heel eigen dynamiek. Regelmatig blijkt dat de DGA dit proces al een keer doorlopen heeft, maar dat de nieuwe directeur inmiddels vertrokken is en hij zelf weer de dagelijkse leiding op zich neemt. Maar wat maakt de succesvolle opvolging van een directeur-oprichter nu zo lastig?

De invloed van de DGA

We weten dat de ondernemingscultuur een directe afspiegeling is van de persoonlijke waarden en normen van de directeur-oprichter. Deze cultuur is sterk verankerd bij cultuurdragers die bijna altijd persoonlijk zijn aangesteld door de DGA. De match met de ondernemingscultuur en daarmee met de persoonlijkheid van de DGA luistert daarmee veel preciezer dan bij een reguliere CEO-wisseling. Maar met deze factor wordt – als het goed is – rekening gehouden tijdens de search, en dit verklaart dus onvoldoende het hoge afbreukrisico.

Wat dan wel? Het loslaten van de leiding van een onderneming die men zelf heeft opgebouwd, blijkt in de praktijk voor veel DGA's een stap die niet in één keer genomen kan worden. Iedereen in het bedrijf moet wennen aan het idee van een nieuwe directeur. Zodra deze man of vrouw zelf richting gaat geven, schiet de weerstand omhoog. Veel eigenaren kunnen dan de verleiding niet weerstaan om zich opnieuw met het management te bemoeien; vaak ook omdat ze na drie tot zes maanden van relatieve rust weer volop energie hebben en de dynamiek van het werk stiekem een beetje missen.

A little sadder and wiser

Het effect van de terugkomst van de DGA is dat de geloofwaardigheid van de nieuwe directeur een stevige deuk oploopt, en deze besluit om de eer aan zichzelf te houden. Een of twee jaar later is de directeur-eigenaar 'a little sadder and wiser', maar mentaal vaak beter in staat om zijn bedrijf los te laten. Maar ook dan blijft het belangrijk om met elkaar goed over een transitieproces na te denken, waarbij een zorgvuldig geregisseerde 'fade out/fade in' in onze ervaring beter werkt dan een abrupte wisseling.