

Leiderschap ontraadseld

Leiderschap ontraadseld

Manfred F.R. Kets de Vries

tweede herziene druk

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.boomuitgeversamsterdam.nl.

© 2015 Manfred Kets de Vries

Oorspronkelijke titel: *The Leadership Mystique – Leading Behavior in the Human Enterprise*, second edition, Pearson Education Limited, Harlow 2006

Eerste druk, eerste oplage september 2001
tweede oplage mei 2002
derde oplage april 2003
vierde oplage november 2004
vijfde oplage september 2005
zesde oplage juli 2006

Tweede druk februari 2007

Tweede herziene druk 2015
tweede oplage januari 2017

Vertaling: drs. E.H. van Steenis-Perelaër, Almere

Redactie: C. Prins, Almere

Omslagontwerp: Marjo Starink, 2D design Amsterdam

Ontwerp en uitvoering binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam

Druk- en bindwerk: Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 165 1

NUR 801

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, 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 veeleenvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h 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 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

*Ter nagedachtenis aan mijn grootvader, Florian Houtman,
die mij de weg wees*

Voorwoord

Ik wil graag de groep mensen bedanken die me geholpen heeft duidelijkheid te verwerven in het verwarrende onderwerp leiderschap: de studenten die mijn colleges over leiderschap bij INSEAD volgden. Zonder hun bereidheid open over heel persoonlijke zorgen te spreken, zou dit boek nooit geschreven zijn. Ze hebben me door de jaren heen bij de les gehouden en tijdens onze discussies over de belangrijke problemen van leiderschap hebben ze hun eigen leven als casestudy's aangeboden.

Zoals altijd zou ik graag mijn dank willen uitspreken aan de afdeling R&D van INSEAD – in het bijzonder aan Anil Gaba en de altijd behulpzame Alison James. Welke vreemde wegen ik ook insloeg – en dat heb ik meer dan eens gedaan – zij stonden altijd juichend aan de kant en steunden me bij mijn onderzoekspogingen.

Mijn speciale dank gaat uit naar Sheila Loxham, mijn assistente. Zij laat me met haar gevoel voor humor altijd de positieve kant van de dingen zien. Bovendien vrijwaart ze me, in haar rol van constructieve Cerberus, van de dagelijkse administratieve rompslomp; dit waardeer ik in hoge mate. Ook Elizabeth Florent-Tracey, mijn onderzoeksprojectmanager, wil ik hartelijk bedanken; ze is altijd bereid haar eigen werk te onderbreken om me te helpen bij het oplossen van moeilijke actuele onderzoeksproblemen. In de laatste, maar zeker niet de minste plaats, ben ik mijn redacteurs, Kathy Reigstad en Sally Simmons, zeer dankbaar. Ik beschouw hen beiden als geweldige tekstuele tovenaars. Ze veranderen opgewekt al mijn bedrijfsjargon en psychologische gebrabbel in meer acceptabele teksten.

Parijs, februari 2006

Inhoud

	Inleiding	1
1	Het menselijke mysterie decoderen	9
	Introductie van de belangrijkste onderwerpen	12
	Het klinisch paradigma staat centraal	14
2	Emotionele intelligentie in de werkomgeving	25
	Intelligentie als een veelzijdige eigenschap	27
	Emotionele intelligentie nader bekeken	31
	De componenten van onze emotionele intelligentie aanscherpen	32
	Een stemming te ver: emotionele extremen beheersen	37
	Het kernthema van conflicterende relaties	40
	Ons begrip van ons innerlijk theater verdiepen	43
	Aan de psychische gevangenis ontsnappen	47
3	Het mosselsyndroom	49
	Consequenties van het mosselsyndroom voor bedrijven	50
	Het paradigma van de veranderende organisatie	52
	Bedrijven die blijven	55
4	De faalfactor in leiderschap	61
	Gedrag van bestuurders: mythe en werkelijkheid	62
	Rationeel en irrationeel gedrag	64
	Disfunctionele patronen in leiderschap	66
	De overdrachtsval	69
	De invloed van narcisme	78
5	Het Dilbert-fenomeen	85
	Innerlijke gevoelloosheid	86
	‘Dode’ leiders weer tot leven brengen	89
	Strategie voor het hele leven tegenover strategie voor het latere leven	91
	De tragedies van succes en bijna-succes	93
	Samenvattend: een recept voor revitalisering	96

6	Rot bij de top	99
	Neurotische stijlen en organisaties	100
	De theatrale persoonlijkheid/organisatie	103
	De achterdochtige persoonlijkheid/organisatie	105
	De afstandelijke persoonlijkheid/organisatie	109
	De depressieve persoonlijkheid/organisatie	111
	De dwingende persoonlijkheid/organisatie	113
	Een beschouwing van de vijf constellaties	115
	Een vicieuze cirkel in organisaties	119
7	Als persoon en als organisatie veranderen	123
	Het veranderingsproces	124
	De dynamiek van individuele verandering	125
	De dynamiek van verandering in organisaties	131
	Leiderschapsstrategieën voor het invoeren van verandering	139
8	Kenmerken van effectief leiderschap	147
	Leiderschapsmodellen	148
9	Leiderschap in een mondiale context	157
	Het rad van cultuur	158
	Mondiale leiderschapskwaliteiten ontdekken	166
	De ontwikkeling van mondiaal leiderschap	168
10	Rollen die leiders spelen	175
	Leiderschap tegenover management	178
	De dubbele rol van leiderschap	183
11	De dynamiek van de opvolging	193
	Dilemma's op middelbare leeftijd	194
	De levenscyclus van een CEO	196
	Generatiejaloezie	201
12	Leiderschap ontwikkelen	207
	Problemen bij de selectie	208
	Ontwikkelingstaken	210
	Leiderschap in het digitale tijdperk	215
13	De beste plaatsen om te werken: authentizotische organisaties	221
	De beste bedrijven om voor te werken	222
	Het 'gezonde' individu	223
	Kenmerken van de authentizotische organisatie	230

	Het sekse-vraagstuk	233
14	Slotopmerkingen	237
	De nar als noodzakelijk aanwezige om de waarheid te vertellen	237
	Slotopmerkingen over leiderschap	239
	Literatuur	243
	Aanbevolen literatuur van Manfred Kets de Vries	243
	Aanbevolen literatuur van anderen	244
	Over de auteur	257

Inleiding

Jezelf kennen is het moeilijkste in het leven.

– THALES

Ik heb één ding geleerd, mensen die het minste weten, kunnen dat hoe dan ook op de meest luide manier kenbaar maken.

– ANDY CAPP

Je kunt door alleen maar te kijken, veel zien.

– YOGI BERRA

Ik wil dit boek over leiderschap graag beginnen met een anekdote die waarschijnlijk niet op waarheid berust. Hij gaat over Wilfred Bion, een psychiater en psychoanalyticus, die veel invloed op mijn denken gehad heeft. Bion was tijdens de Eerste Wereldoorlog tankcommandant. Voor diegenen onder u die nog nooit in een tank zaten: dat is echt een heel kleine ‘werk-omgeving’. Bion leerde zeer veel over het gedrag van een kleine groep toen hij in zo’n voertuig dienst deed. Een wereldoorlog later, toen hij directeur van een kleine kliniek voor mensen met een oorlogspsychose was, kon hij een aantal in zijn militaire loopbaan geleerde begrippen toepassen.

Hoewel Bion op dat moment veel inzicht had verkregen in de dynamiek van oorlogspsychosen, waren er nog veel vragen onbeantwoord. Bijvoorbeeld: Welke factoren droegen bij aan de problemen van de patiënten in de psychiatrische kliniek? Wat was de aanleiding voor de neurotische problemen? Waarom leden de patiënten aan een oorlogspsychose? En, wat op dat moment nog belangrijker was, hoe zou hij hen kunnen helpen? Bion werkte met zijn patiënten in kleine groepen en hij beschreef de psychologische processen die hij observeerde. Veel mensen raakten geïntrigeerd door zijn werk, maar hij had een compacte manier van schrijven en gebruikte gecompliceerde concepten.

Vele jaren geleden – hij is al geruime tijd dood – werd in Londen een conferentie gehouden waarbij Bion een prominente spreker was. Er heers-

te vanwege zijn komst een opgewonden stemming; de aanwezigen wilden graag horen wat hij te zeggen had en ze verwachtten dat hij een aantal van zijn ingewikkelde ideeën zou uitleggen. Volgens het verhaal keek Bion, nadat hij het podium bestegen had, rond in het afgeladen auditorium en zei: “Hier ben ik!” Daarna liep hij weg, en dat was het.

Een van de organisatoren ging tijdens de lunch naar Bion toe en zei diplomatiek: “Dokter Bion, veel mensen hadden het over uw toespraak en zeiden me hoe gefascineerd ze waren door uw ideeën. Ze vonden de presentatie echter wat kort. Zou het mogelijk zijn dat u nog iets meer op de details ingaat? Kunt u nog iets meer vertellen? Zou het u uitkomen als we voor vanmiddag nog een speciale bijeenkomst organiseren?” Bion stemde daarin toe en dus werd er een speciale zitting op het programma gezet. Opnieuw was het auditorium afgeladen vol. Bion verscheen op het podium, keek rond en zei (aldus het verhaal): “Daar ben ik weer.” En opnieuw verdween hij.

Als ik op een programma aangekondigd sta om een presentatie te geven, kom ik vaak in de verleiding hetzelfde te doen. Vlak voordat ik het podium opga, spelen veel gedachten door mijn hoofd (en dat zal bij Bion ook het geval geweest zijn). Ik vraag me af of ik mijn ideeën duidelijk zal kunnen verwoorden. Of ik me alles wat ik wil vertellen, zal kunnen herinneren. Of ik zal kunnen voldoen aan de verwachtingen van mijn gehoor. Ik ben realistisch genoeg om te beseffen dat het antwoord op al deze vragen waarschijnlijk ‘nee’ zal zijn, gegeven mijn eigen menselijke tekortkomingen en de verscheidenheid aan agenda’s bij de mensen onder mijn gehoor. Geen wonder dat ik, steeds als ik presentaties geef, nieuwsgierig ben naar wat ik te zeggen heb!

Ik ben docent aan de meest mondiale opleiding ter wereld – aan een instituut, INSEAD genaamd, met vestigingen in Parijs en Singapore. De grootste campus is gevestigd in de bossen van Fontainebleau, in de omgeving van Parijs. Het voormalige jachtgebied van de Franse koningen herbergt nu waarschijnlijk de, geografisch gezien, meest gevarieerde groep studenten ter wereld. De meeste studenten – zeg ik vaak als grapje – lopen rond met hun hoofd een beetje naar links (een gewoonte die door de meeste faculteitsleden gedeeld wordt). Door die neiging lopen ze gewoonlijk in kringetjes rond.

De meeste van mijn studenten zijn ‘rationele’ ingenieurs en economen, ‘logische’ denkers met een te sterk ontwikkelde linker hersenhelft. Gepreoccupeerd door rationaliteit en objectiviteit lijken ze bij het oplossen van gecompliceerde bedrijfssituaties alleen belangstelling te hebben voor ‘harde’ feiten. Ze hebben meestal het idee dat intuïtie, emotie en subjectiviteit op een continuüm tussen tamelijk slap en gevaarlijk zacht thuishoren; ze beseffen niet dat ‘zachte’ zaken er wel degelijk toe doen en in feite heel ‘hard’ kunnen zijn. Omdat een carrière door zachte zaken om zeep

geholpen kan worden, geef ik mijn studenten (en collega's) regelmatig een zacht tikje op het hoofd om hun hersens weer in evenwicht te krijgen en om hen te helpen *beide* helften van dat vitale orgaan te gebruiken. Maar deze pogingen hebben slechts een kortstondig effect. Na korte tijd keren de meeste gebruikers van de linker hersenhelft weer terug tot hun 'normale' doen en ze gaan weer in kringetjes rondlopen.

In mijn academisch werk doe ik een poging twee belangrijke disciplines te combineren. Ik formuleer het soms zo dat ik wat John Maynard Keynes "de miezerige wetenschap" noemde (ik was ooit econoom), probeer te combineren met wat Sigmund Freud als "het onmogelijke beroep" betitelde (ik ben ook opgeleid tot psychoanalyticus). Mijn belangstelling gaat dus uit naar het raakvlak tussen management en psychologie.

Ik houd me in dit boek met een aantal thema's bezig die een raakvlak met management hebben, waarbij ik het klinisch paradigma gebruik als microscoop waardoor ik de wereld bekijk. (Met *klinisch paradigma* bedoel ik het specifieke gezichtspunt dat de basis voor de psychoanalyse en daarmee verwante terreinen vormt – waarover later meer.) In tegenstelling tot veel collega's heb ik niet alleen belangstelling voor structuren en systemen van organisaties. Hoewel ik deze variabelen bij het onderzoeken van een organisatie zeker betrek in de vergelijking, heb ik meer belangstelling voor de mensen waaruit die organisatie bestaat.

Mijn voornaamste doel bij de bestudering van leiderschap is *de mens terugbrengen in de organisatie*. Hoe noodzakelijk de menselijke factor ook mag lijken, in een groot aantal onderzoeken over organisaties vormen de mensen die daarin de belangrijkste spelers zijn, de opvallende afwezigen. Veel te veel specialisten op het gebied van organisaties vinden structuren en systemen veel belangrijker dan mensen. In het algemeen spelen een positivistische en objectiverende grondhouding de grootste rol in de zakenwereld. Het credo is: dat wat je niet ziet, bestaat ook niet. Een van de verklaringen voor deze visie is dat je veel gemakkelijker met systemen en structuren kunt werken dan met mensen. Mensen zitten veel gecompliceerder in elkaar. Bovendien zijn mensen veel moeilijker te veranderen (zoals ik soms zeg: "Het is eenvoudiger van *mensen* te veranderen dan mensen te *veranderen*").

Mijn klinische oriëntatie wat betreft leiderschap heeft een prijskaartje. Hoewel mijn belangstelling voor de verhalen van mensen mijn observaties verrijkt, maakt dit mijn leven ook gecompliceerder. Want uiteindelijk zijn structuren en procedures veel tastbaarder dan persoonlijkheden en biografieën. Bovendien hebben bepaalde onderzoekers van organisaties mijn werk ook gekleineerd vanwege mijn belangstelling voor de menselijke factor. Een groot aantal onderzoekers van organisaties nemen het vertellen van verhalen niet serieus. Ze hebben het idee dat het in het werkelijke leven gaat om rationele feiten en statistieken; verschijnselen zijn

alleen maar echt als ze gebaseerd zijn op gecontroleerde experimenten, resulterend in eenduidige statistieken en uitgevoerd met mensen die geen empathische reacties hebben. Het is zeker waar dat deze visie zowel de zakenwereld als het leven zelf vereenvoudigt. De interne en subjectieve wereld van het individu – en in feite het hele proces van intersubjectiviteit (dat wil zeggen, het geheel van effecten dat de ene mens op de andere heeft) – is veel moeilijker beheersbaar.

Ik schenk in mijn werk veel aandacht aan de interne wereld van mensen als individu. Ik stel mezelf vragen als: Met welke kernproblemen houdt dit individu zich vooral bezig? Wat leidt tot emotionele resonantie? Wat is het script en wat het decor van zijn innerlijk theater? Maar niet alleen de *interne* wereld van een individu is belangrijk. Iemand maakt ook deel uit van een *sociale* omgeving. We kunnen alleen maar zinvol over iemand spreken als we hem zien in relatie tot anderen. Niemand leeft alleen op een eiland (ook al zouden sommige mensen dat graag willen denken); mensen functioneren in relatie tot anderen. Als ik dus aandacht besteed aan de interpersoonlijke dimensie ben ik geïnteresseerd in de chemie tussen het ene individu en het andere, en dan vooral in de manieren waarop leiders het leven beïnvloeden van anderen die met hen werken (en leven).

Als ik probeer mensen op hun werkplek te leren kennen en daarbij zowel naar de persoonlijke als naar de sociale problemen kijk als ik met mensen in de context van hun organisatie te maken krijg, denk ik altijd aan de basisregel voor journalisten: ik concentreer me op de vijf W's. Als ik met anderen contact heb, stel ik de volgende vragen: Wie? Wat? Wanneer? Waar? Waarom?

Dit boek over leiderschap is gebaseerd op een reeks lezingen die ik over dit onderwerp gegeven heb. Ik gaf deze lezingen gedurende een periode van vele jaren aan sterk uiteenlopende groepen mensen, in meer landen dan ik me kan herinneren. Hoewel de opmerkingen en conclusies in dit boek gebaseerd zijn op een groot aantal onderzoeken over leiderschap, wil ik geen sterk theoretisch boek schrijven. Het is bedoeld als *werkboek*, waarin gebruik wordt gemaakt van praktische oefeningen om bestuurders die iets willen leren over leiderschap en haar wisselvalligheden, er actief bij te betrekken – bestuurders die hun effectiviteit als leider willen vergroten.

Ondanks de praktische inslag van dit boek, gaat het echter niet om eenvoudige recepten. Het boek doet een poging tot onderzoek naar de essentie van leiderschap. Veel observaties zijn gebaseerd op onderzoek dat ik de loop der jaren over organisaties en hun leiders gedaan heb. Lezers die graag hun begrip van de klinische benadering van de analyse van organisaties verder willen ontwikkelen, hebben misschien behoefte om het een en ander van het originele bronmateriaal te lezen (ik heb aan het eind van het boek een lijst gemaakt van mijn eigen onderzoeken en van die van anderen; daarop is mijn boek gebaseerd).

Ik wil de lezers graag waarschuwen dat veel van wat ik in dit boek beweert, niet nieuw is; bepaalde ideeën bestaan al heel lang. Bovendien lijken veel ideeën erg vanzelfsprekend. Maar we moeten ideeën die de glans van nieuwigheid verloren hebben, niet louter op die grond negeren (en evenmin zijn ze beter omdat ze al zo lang bestaan, wil ik daaraan meteen toevoegen). Het gaat erom hoe deze ideeën uitwerken op de werkplek, in het leven van echte leiders en hun ondergeschikten. Daarom moedig ik u aan mijn observaties te toetsen aan uw eigen ervaring, maar ook die ervaring kritisch te bekijken. Vraag uzelf wat *u* doet met de leiderschapsfactor. Wat is *uw* stijl van leiding geven? Of u nu werkt op de werkvloer, of in een mooi kantoor op de hoek van de bovenste etage van een flitsende wolkenkrabber, wat hebt *u* vandaag gedaan om effectiever als leider op te treden? Geeft u het goede voorbeeld? Probeert u zo effectief mogelijk op te treden?

Er is een verhaal over een kikker die op een stuk hout in een rivier zat. Omdat daaromheen aan alle kanten alligators zwommen, wist de kikker absoluut niet hoe hij zonder ietsel de rivier zou kunnen oversteken. Op een bepaald ogenblik keek hij naar boven, waar een uil op een boomtak zat. Hij zei: “Wijze uil, help me alsjeblieft. Hoe kan ik de rivier oversteken zonder opgegeten te worden door de alligators?” De uil zei: “Dat is heel eenvoudig. Spreid je poten zo wijd mogelijk uit, dat is voldoende. Daardoor kun je vliegen, dat zal je helpen de rivier over te steken en buiten het bereik van de alligators te blijven.” Zo gezegd, zo gedaan, en vlak voordat hij in het water zou vallen en gegrepen zou worden door een van de alligators, vroeg hij de uil: “Waarom, *waarom* heb je me dit advies gegeven? Ik zal opgegeten worden.” Waarop de uil antwoordde: “Mijn excuses. Ik houd me alleen met begrippen bezig en ik weet niets over de uitvoering daarvan.”

Zoals dit verhaal aangeeft, wordt slechts een klein deel van de strategieën die in organisaties ontworpen worden, ook werkelijk ingevoerd. De meeste mensen kunnen visie en actie niet goed synchroniseren, of ideeën en hun uitvoering niet op elkaar laten aansluiten. Iedereen die met ideeën te maken krijgt, moet daarbij ook het vermogen van mensen om ze uit te voeren in aanmerking nemen. Door alleen maar te navelstaren, komen zieners niet verder dan het tekenbord. Leiders moeten, om succesvol te zijn, zowel begrip hebben van de *acties*, als van de *theorie*.

Ik hoop dat dit boek leiders kan helpen bij de vormgeving van hun acties. Dat probeer ik door de volgende thema's over leiderschap aan te snijden:

Hoofdstuk 1 *Het menselijke mysterie decoderen* kijkt eerst naar wat leiderschap is en introduceert vervolgens het klinisch paradigma (dat, zoals ik al eerder opmerkte, mijn benadering van theorie en actie binnen organisaties bepaalt).

- Hoofdstuk 2 *Emotionele intelligentie in de werkomgeving* behandelt dat thema en geeft de manieren aan waarop zowel het zelfbegrip van de leider kan worden verrijkt, als het vermogen kan worden ontwikkeld om ondergeschikten te begrijpen, te motiveren en te ondersteunen.
- Hoofdstuk 3 *Het mosselsyndroom* bekijkt de natuurlijke menselijke neiging om zich tegen verandering te verzetten – een neiging die zowel leiders als organisaties onderuit kan halen. In dit hoofdstuk worden ook de veranderingen geïnventariseerd die zich in het bedrijfsleven voordoen.
- Hoofdstuk 4 *De faalfactor in leiderschap* ontleedt het samenspel van rationele en irrationele krachten achter bestuurlijk gedrag, onderzoekt hoe problemen als overdracht en narcisme leiderschap beïnvloeden en geeft manieren aan om deze krachten te neutraliseren.
- Hoofdstuk 5 *Het Dilbert-fenomeen* kijkt hoe organisaties het leven uit hun medewerkers zuigen en geeft manieren aan om lusteloze medewerkers nieuw leven in te blazen.
- Hoofdstuk 6 *Rot bij de top* introduceert specifieke ‘neurotische’ leiderschapsstijlen – stijlen die bij de leider ontstaan, maar uiteindelijk een ‘giftige’ invloed hebben op de hele organisatie – en doet daarna suggesties voor het hervinden van evenwicht in deze neurotische stijlen.
- Hoofdstuk 7 *Als persoon en als organisatie veranderen* onderzoekt de dynamiek van het veranderingsproces zoals dat van toepassing is op individuen en hun organisaties.
- Hoofdstuk 8 *Kenmerken van effectief leiderschap* kijkt naar de eisen die aan leiderschap gesteld worden en schetst enkele kwaliteiten die effectieve leiders onderscheiden van ineffectieve.
- Hoofdstuk 9 *Leiderschap in een mondiale context* beschouwt culturele verschillen en hun invloed op bedrijven, onderzoekt de specifieke eisen voor mondiaal leiderschap en legt uit hoe organisaties leiders die goed kunnen functioneren in mondiaal verband, kunnen selecteren en ontwikkelen.
- Hoofdstuk 10 *Rollen die leiders spelen* richt zich op twee tweedelingen – leiderschap tegenover management en charismatisch leiderschap tegenover architecturaal leiderschap – en geeft mogelijkheden aan waardoor leiders deze tegenstrijdige, maar noodzakelijke krachten met elkaar in evenwicht kunnen brengen.
- Hoofdstuk 11 *De dynamiek van de opvolging* bespreekt de levenscyclus van de CEO en onderzoekt een aantal dilemma’s die het plannen van de opvolging van leiders zo ingewikkeld maken.

- Hoofdstuk 12 *Leiderschap ontwikkelen* gaat over de manier waarop organisaties leiderschapsvaardigheden bij potentiële kandidaten kunnen inschatten en leiderschapsvaardigheden kunnen ontwikkelen bij mensen die al in dienst zijn.
- Hoofdstuk 13 *De beste plaatsen om te werken* definieert een nieuw soort werkplek en daagt organisaties uit dit nieuwe model over te nemen.
- Hoofdstuk 14 *Slotopmerkingen* houdt een pleidooi voor de ‘nar’ binnen organisaties en geeft enkele slotgedachten over het onderwerp leiderschap.

Dit boek is, zoals ik al eerder aangaf, enigszins interactief bedoeld. Daarom zijn een groot aantal vragenlijsten, oefeningen voor zelfbeoordeling en vragen opgenomen. Ik hoop dat deze oefeningen het proces van reflectie bij de lezer zullen vergemakkelijken. Maar houd alstublieft in gedachten dat, hoewel veel van deze oefeningen op onderzoek gebaseerd zijn, noch de vragen, noch de beoordeling en meting van de antwoorden op hun validiteit getoetst zijn. Daarom mag het resultaat van deze oefeningen nooit de enige basis voor een beslissing vormen. Ze kunnen beter beschouwd worden als kader om uw leiderschapskwaliteiten te overdenken en te verbeteren. U moet de uitkomsten zien als onderdeel van een totaalpakket dat iemands ervaringen uit het verleden, zijn huidige levensomstandigheden en andere factoren omvat. Ons gedrag is veel te complex om gereduceerd te worden tot enkele vragen in een oefening voor zelfbeoordeling. Oefeningen zijn waardevol, maar ze zijn niet meer dan een stukje van een puzzel. De resultaten moeten niet als absolute grootheden, maar als indicatoren gezien worden.

Om het lezen te vergemakkelijken, heb ik geen bronnen en referenties vermeld in het boek. Als u belangstelling hebt voor de resultaten uit mijn onderzoeken, of voor de onderzoeksresultaten van anderen, neem dan de lijst van aanbevolen literatuur door.

1

Het menselijke mysterie decoderen

Als je ontdekt dat je op een dood paard rijdt, kun je het beste afstappen.

– GEZEGDE VAN DE SIOUX-INDIANEN

Er is niets waardoor mensen zo snel verouderen als door niet te denken.

– CHRISTOPHER MORLEY

De bezwete spelers in de wedstrijd van het leven hebben meer plezier dan de hooghartige toeschouwers.

– WILLIAM FEATHER

Organisaties zijn net auto's. Ze rijden niet uit zichzelf, behalve bergafwaarts. Ze hebben mensen nodig om te functioneren. En niet *zomaar* mensen, maar de *juiste* mensen. De effectiviteit van de medewerkers van een organisatie – en speciaal van individuen met leidende posities – bepaalt hoe de 'organisatiemachine' functioneert.

De effectiviteit van de medewerkers van een organisatie bepaalt hoe de 'organisatiemachine' functioneert

Sommige mensen oefenen hun taken zo effectief uit dat een leider dat maar nauwelijks kan verbeteren; anderen zijn zo hopeloos dat hun effectiviteit door vrijwel niets verbeterd kan worden. Het grootste deel van de bevolking bevindt zich echter ergens tussen deze uitersten. Ze functioneren adequaat en gaan met de stroom mee; ze kijken naar hun leider die de koers, de snelheid en de tijdsduur van de werkstroom bepaalt. Zij hebben behoefte aan enige leiding en aan enkele suggesties voor hun einddoel en hoe dat te bereiken. Ethologische onderzoeken over het dierenrijk suggereren ook dat mensen echt *behoefte* aan leiderschap hebben. Zoölogen hebben uitvoerig geschreven over de com-

plexe leiderschapsstructuur van mensapen – onze directe voorouders – die deze behoefte goed illustreren.

De Angelsaksische etymologische oorsprong van de woorden *lead*, *leader* en *leadership* (leiden, leider en leiderschap) is *laed*, dat ‘pad’ of ‘weg’ betekent. Het werkwoord *laeden* betekent ‘reizen’. Een leider is dus iemand die zijn medereizigers de weg wijst door voorop te lopen. [Van Dale geeft voor leiden onder meer de betekenis ‘de weg aangeven’ – vert.] Deze metafoor van de leider als stuurman, is ook nu nog van toepassing, ook al bestaat er verschil van mening over de exacte rol die leiders spelen. We kunnen deze richting (die we de ‘stuurmanschool’ noemen) onderverdelen in twee groepen: degenen die leiders zien als mensen die de levensgrote schaakstukken bewegen en degenen die leiders zien als individuen die tot de collectieve verbeelding van hun medewerkers spreken en hen zo inlijven om mee op reis te gaan. Terwijl leiders van de eerste soort in het algemeen mensen in beweging kunnen brengen, zijn leiders van de tweede soort in staat hun medewerkers te motiveren tot volledige toewijding en tot extra inspanningen.

Naast deze tweevoudige ‘stuurmanschool’ bestaat er een derde visie op leiderschap. De aanhangers van deze visie beschouwen leiders als stromannen – poppetjes die door de krachten in de omgeving gemanipuleerd worden. Deze mensen stellen dat het weinig uitmaakt wie aan het hoofd staat. De krachten in de maatschappij zijn uitsluitend verantwoordelijk voor de daden van mensen. Mensen met deze visie geloven dat leiders niet of nauwelijks in de hand hebben waarheen ze zelf gaan, laat staan waar hun ondergeschikten naar toegaan. Hierdoor wordt leiderschap dus niets anders dan een illusie.

Ik verwerp van ganser harte het uitgangspunt dat leiderschap een illusie zou zijn omdat ik sterk geloof in de kracht van de menselijke wil en het menselijk handelen. Maar hoewel je niet kunt zeggen dat leiderschap *niets* is, is het evenmin *alles*. Effectief leiderschap blijft nooit beperkt tot de daden van één ‘heroïsch’ individu, integendeel. Leiderschap functioneert in een context van medewerkers, het bedrijf, de industrietak en de gehele sociale omgeving. Leiders die de nuances van die context beseffen en hun medewerkers in dat kader leiden, geven hun organisatie een extra prikkel. Het maakt wel degelijk uit *wie* de leiders zijn, zoals blijkt uit een groot aantal organisatieonderzoeken. Zelfs de aandelenmarkt let nauwgezet op de top van bedrijven, waarbij van elke organisatie de aandelenkoers beïnvloed wordt door de effectiviteit van de zittende directie.

Het is dus duidelijk dat iedereen die een effectieve organisatie wil creëren of leiden, de dynamiek van leiderschap moet begrijpen. Hiermee wil ik factoren als schaal- of scopevoordelen, de marktpositie van het bedrijf en zijn technologische capaciteiten niet bagatelliseren. Deze factoren zijn zeker belangrijk, maar niet zo belangrijk als leiderschap. Als de dimensie

leiderschap niet goed ingevuld is, kan een bedrijf eenvoudigweg niet succesvol zijn. Als een bedrijf kan beschikken over alle mogelijke voordelen (zoals grote financiële reserves, een begerenswaardige marktpositie en geavanceerde technologie), maar als het leiderschap faalt, verdwijnen al deze voordelen als sneeuw voor de zon en gaat de organisatie – net als een auto zonder chauffeur – bergafwaarts.

Als we leiderschap willen begrijpen, moeten we bereid zijn verder te kijken dan het direct waarneembare. We moeten aandacht schenken aan de aanwezige interne en sociale dynamiek; aan het complexe speelveld van leiders en hun ondergeschikten; aan de onbewuste en onzichtbare psychodynamische processen en structuren die het gedrag van individuen, paren en groepen in organisaties beïnvloeden. Mensen die de complexe klinische dimensie in de analyse van organisaties afwijzen, kunnen geen hoop koesteren dat ze verder komen dan een pover begrip van waarom het gaat in het bestaan binnen een organisatie.

Anders gezegd: als we leiderschap willen begrijpen, moeten we een driedimensionale (in plaats van een tweedimensionale) visie op het bestaan in organisaties ontwikkelen – een visie die onder de oppervlakte graaft om daar onbewuste angsten, hoop en motivaties waar te nemen. En hoewel sommigen overdag mijn werk zullen afwijzen (om Freud te parafraseren) – en zullen zeggen dat het niet wetenschappelijk is om te letten op de behoeften, impulsen, wensen, verlangens, fantasieën en dromen van mensen – dromen ze wellicht 's nachts over me. Onbewust gaan deze factoren een deel van de vergelijking vormen (kader 1.1).

Kader 1.1 *Hoe ziet u leiderschap?*

Bestudeer de volgende uitspraken en benoem ze als WAAR of ONWAAR.

Effectieve leiders zijn rationele beslissers.	Waar / Onwaar
Alleen zeer competente mensen bereiken leiderschapsposities.	Waar / Onwaar
Eens een leider, altijd een leider.	Waar / Onwaar
In de huidige organisaties heeft leiderschap weinig te betekenen.	Waar / Onwaar
Goede leiders hebben een uitgebalanceerde levensstijl.	Waar / Onwaar
We hebben nu behoefte aan managers, niet aan leiders.	Waar / Onwaar
Leiders worden geboren, niet gemaakt.	Waar / Onwaar

Deze vragen bieden een vooruitblik op een aantal onderwerpen die ik in dit boek bespreek. Als u ze allemaal als WAAR bestempeld heeft, moet ik u nog van het een en ander overtuigen.

Introductie van de belangrijkste onderwerpen

In dit boek zal ik me op drie onderwerpen richten:

- 1 Ik zal beredeneren dat ‘irrationeel’ gedrag algemeen voorkomt binnen organisaties en aantonen dat dergelijk gedrag een ‘principe’ kent. Dit principe is van fundamenteel belang om het innerlijk theater van iemand te begrijpen – de kernthema’s die invloed hebben op iemands persoonlijkheid en leiderschapstijl.
- 2 Ik zal u voorzien van een aantal inzichten in de duistere zijde van leiderschap en ik haal enkele gebruikelijke gedragspatronen naar voren die bijdragen aan de ontsporing van leiders.
- 3 Ik zal bespreken wat nodig is om een effectief leider te worden, waarbij ik laat zien wat effectieve leiders doen om goed presterende organisaties te creëren en waarbij ik duidelijk zal maken hoe zulke organisaties eruitzien.

Het principe van irrationaliteit

Of u dit nu leuk vindt of niet, bestuurders zijn niet altijd toonbeelden van rationaliteit (uiteindelijk zijn ook zij mensen!). Maar ik zal aantonen dat er een principe achter hun irrationaliteit ligt. En dit principe moet beseft worden en we moeten leren daarmee om te gaan. Dagelijks ontsporen wereldwijd goed bedoelde en goed doordachte plannen omdat krachten buiten ons bewustzijn ons gedrag beïnvloeden. De kokende heksenketel van de diverse motivationele behoeften die ons

Bestuurders zijn niet altijd onbewuste is, zoekt iedere uitweg die zij kan toonbeelden van rationaliteit vinden – zelfs als dat betekent dat een presentatie, een promotie of een plan tot mondialisering waaraan al een jaar gewerkt is, gesaboteerd wordt.

Hoewel bepaalde instinctieve gedragspatronen genetisch in onze hersenen ingebakken zijn, betekent dit niet dat daaraan niets veranderd kan worden. Speciaal gedurende de cruciale eerste maanden en jaren van ons leven (maar ook in latere jaren, zij het in mindere mate) kunnen veranderingen ontstaan als reactie op omgevingsfactoren waaraan we blootgesteld zijn. De koppeling tussen de motivationele behoeften en de omgevingsfactoren (met name menselijke factoren in de vorm van verzorgers, familieleden, onderwijzers en andere belangrijke figuren), bepaalt onze essentiële uniciteit. Deze elementen werken samen om de encensering en het script van ons innerlijk theater te begrijpen.

Voor ieder van ons geldt dat ons karakter wordt bepaald door de unieke combinatie van onze motivationele behoeften en dit geldt ook voor de driehoek van ons mentale leven – een sterk verweven driehoek die bestaat uit cognitie, affecten en gedrag. We kunnen geen enkele zijde van deze driehoek los van de andere bekijken. Het gaat om de combinatie. Cognitie (het

deel van ons brein dat te maken heeft met denken, redeneren en intellect) is essentieel, maar dat geldt ook voor de affecten die door hun gevarieerde emotionele smaken onze uniciteit bepalen. Cognitie en affecten bepalen samen ons gedrag en onze handelingen.

We noemen het begrijpen van de motivatiekrachten in onszelf en anderen: ‘emotionele intelligentie’. Gegeven het belang van ieders interne theater voor cognitie, affecten en gedrag, speelt emotionele intelligentie een rol van vitale betekenis in de totaliteit van leiderschap. Het komt erop neer dat mensen met emotionele intelligentie zeer waarschijnlijk effectieve leiders zullen zijn. Helaas kunnen we emotionele intelligentie niet verwerven uit een doe-het-zelf handboek. Integendeel, het verwerven van meer emotionele intelligentie is een *ervaringsproces*. Bovendien kan dit leerproces het best uitgevoerd worden met de hulp van een partner, vriend, collega of professional die ons kan helpen ons bewust te worden van onze blinde vlekken en van onze manier van omgaan met anderen (in hoofdstuk 2 zal dit punt verder behandeld worden).

De schaduwkanten van leiderschap

De meeste literatuur over leiderschap schildert de leider af als een toonbeeld van deugdzaamheid en spreekt in gloedvolle bewoordingen over de kenmerken van leiderschap. Ik wil de lezers er graag aan helpen herinneren dat deze medaille ook een keerzijde heeft. We kunnen allemaal zeker wel vijf politieke leiders noemen die besmet zijn met de schaduwkanten van leiderschap. Zonder enige moeite komen Adolf Hitler, Idi Amin, Jozef Stalin, Pol Pot, Saddam Hoessein, Slobodan Milosevic en Kim Jong Il bij ons op. Het is veel minder waarschijnlijk dat we de schaduwkanten van leiderschap herkennen bij leiders in onze werkomgeving, ook al kunnen die schaduwkanten het leven van veel mensen verduisteren.

Als tweede punt staat daarom op mijn agenda: het bieden van inzicht in de duistere schaduwkant van leiderschap. Hoewel iemand zou kunnen stellen dat ineffectief leiderschap een *contradictio in terminis* is – dat het enige *ware* leiderschap *effectief* leiderschap is – ontsporen vele leiders in organisaties. We moeten onszelf de volgende vraag stellen: Hoe komt dit? Wat kunnen we zeggen over de faalfactor in leiderschap?

Kunnen we specifieke waarschuwingssignalen identificeren? Welk effect zal falend leiderschap waarschijnlijk hebben op de bedrijfscultuur, de organisatiestructuur en de patronen van het besluitvormingsproces? In de volgende hoofdstukken zal ik enkele verklaringen geven voor het ontsporen van leiderschap. Ik zal de psychologische druk bespreken die vaak leidt tot disfunctioneel gedrag en ik zal de onderlinge relatie tussen persoonlijkheid, leiderschapsstijl, bedrijfscultuur en het beslissingsproces in de organisatie bespreken.

Gesteld kan worden dat ineffectief leiderschap een *contradictio in terminis* is

De faalfactor in leiderschap is geen plezierig onderwerp. Niet iedereen zal appreciëren wat ik daarover te zeggen heb, met name niet als ik me richt op bepaalde mythes over leiderschap en wanneer ik zal wijzen op de menselijke beperkingen bij het leider worden. Ik ben bij lange na niet zo optimistisch als al die doe-het-zelf boeken over leiderschap die suggereren dat iedereen over een overvloed aan leiderschapspotentieel beschikt. Lange jaren van ervaring hebben me geleerd dat, of u dat nu leuk vindt of niet, niet iedereen over ook maar iets van dat potentieel beschikt en dat, prettig of niet, falend leiderschap een realiteit is – en zelfs algemeen voorkomt.

Het is duidelijk dat spreken over falend leiderschap pijnlijk is voor iemand die een leider wil worden, maar tegelijk beseft dat hij over nadelige, of zelfs pathologische eigenschappen beschikt. Het is niet eenvoudig een droom op te geven. Maar het is ook moeilijk om over falend leiderschap te spreken als we niet graag willen inzien dat onze ‘heroïsche’ leiders fundamentele zwaktes blijken te hebben.

Op zoek naar de essentie van effectief leiderschap

Het derde thema gaat over wat nodig is om een effectief leider te worden. In dit verband bespreek ik een aantal met elkaar verband houdende vragen: Wat is de essentie van charisma en transformationeel leiderschap? Waardoor worden charismatische leiders gekenmerkt? Welke vaardigheden, praktijken en rollen onderscheiden effectieve leiders van ineffectieve? Wat kunnen we doen om effectieve leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen? Ik bespreek daarnaast de psychodynamiek van persoonlijke veranderingen en veranderingen in organisaties, waarbij ik me bezighoud met vragen als: Wat veroorzaakt een succesvolle verandering? Wat zijn de kenmerken van goed presterende organisaties?

Bij het bespreken van de zojuist genoemde onderwerpen zal ik aantonen dat de leiderschapsstijl van een individu – een synthese van de diverse rollen die men op zich wil nemen – een complex resultaat is van het samenspel van iemands innerlijk theater, zoals uitgedrukt in kernthema's (die beïnvloed worden door eigenschappen en temperament), de vaardigheden die iemand tijdens zijn leven ontwikkelt, en de context waarin iemand opereert.

Het klinisch paradigma staat centraal

Mijn werk in organisaties is gebaseerd op het klinisch paradigma. Dit betekent dat ik, om het gedrag van mensen in organisaties te begrijpen, begrippen gebruik uit de psychoanalyse, psychotherapie, ontwikkelingspsychologie, de systeemtheorie en de cognitieve theorie. Het klinisch paradigma gaat uit van de volgende drie vooronderstellingen:

- 1 Wat je ziet is niet noodzakelijkerwijs wat je krijgt.
- 2 Ieder menselijk gedrag kent een principe, hoe irrationeel het ook lijkt.
- 3 We zijn allemaal het product van ons verleden.

Het immense onbewuste is de metakracht die de onderbouwing vormt van deze drie vooronderstellingen. Een groot deel van onze motivatie en ons gedrag speelt zich af zonder dat wij ons daarvan bewust zijn.

Vooronderstelling 1: De waarneming verschilt van de realiteit

Het eerste uitgangspunt van het klinisch paradigma is: wat je ziet is niet noodzakelijkerwijs wat je krijgt. De wereld om ons heen is veel complexer dan oppervlakkig gezien lijkt. Van veel wat er gebeurt zijn we ons niet bewust en we hebben onze waarnemingsprocessen niet volledig in de hand. Bepaalde onbewuste cognitieve regels zijn werkzaam als we kijken en die regels hebben invloed op onze waarneming; dit leidt vaak tot foute conclusies over wat we feitelijk zien. We worden door onze denkbeeldige waarnemingen in de problemen gebracht. We nemen dingen fout waar. En dan we praten uitsluitend over deze *cognitieve* vervormingen. Als we daaraan ook nog de *emotionele* vervormingen toevoegen, krijgen we een combinatie die nagenoeg een verwerping is van de uitdrukking ‘rationele besluitvorming’; en dit betekent ook dat intuïtie een heel belangrijke plaats inneemt.

Wij zijn zo gewoon problemen als of/of te zien – als polariteiten – dat paradoxale situaties ons in verwarring brengen. De paradox is echter wel een fantastische instructeur: hij leert ons uit onze gebruikelijke manier van waarnemen te komen – een les die binnen organisaties veel winst oplevert. De meest effectieve leiders zijn diegenen die complexe situaties kunnen herkaderen. Door de *waarneming* van een probleem te veranderen, veranderen ze wat ze *zien*.

Waarom is herkaderen zo belangrijk? Deze wereld kent drie soorten leiders: de regelnemers, de regelmakers en de regelbrekers. En die laatste groep – mensen die in staat zijn buiten de bestaande regels te denken en ieder probleem te herkaderen zodra het zich voordoet – bereikt op het werk buitengewone resultaten. Richard Branson van de Virgin Group, is zo’n leider. Hij is een meester in het herkaderen, en kan heel effectief die situaties waarin de klant een miskoop deed in iets positiefs veranderen. Hij heeft dat gedaan in de luchtvaartindustrie en in de amusementswereld, om maar enkele voorbeelden te noemen. Herkaderaars, zoals Branson, vragen altijd: Wat als? en: Wat dan? Zij weten hoe ze jioe-jitsoe op hoog niveau moeten bedrijven en ze houden daarvan. De regelnemers die zich aan de andere kant van het spectrum bevinden, kijken toe vanaf de zijlijn en kunnen een kans pas herkennen als die blijkt te bestaan bij een concurrent.

Herkaderen leidt soms tot echte verrassingen. Zo was er bijvoorbeeld een leidinggevende die zuchtte onder een onprettige, bijna zich misdragende baas. Na een aantal jaren stress besloot ze dat het genoeg was geweest. Hoewel ze hield van de organisatie waarin ze werkte, was ze niet bereid haar leven te vergooien voor iemand die ze niet aardig vond en voor wie ze geen respect had. Toen ze die avond thuiskwam, vertelde ze haar echtgenoot dat ze een andere baan wilde gaan zoeken. Hij drong erop aan dat ze zou blijven omdat een nieuwe baan misschien zou betekenen dat ze in een andere stad moest gaan werken. Hij herinnerde haar eraan dat hij zijn eigen baan prettig vond, dat hij goed verdiende en dat de kinderen erg graag naar hun school gingen.

Deze leidinggevende ging toch, ondanks de zorgen van haar echtgenoot, naar een headhunter om te informeren welke mogelijkheden er voor haar waren. Toen ze met deze man sprak, realiseerde ze zich in een vlaag van inspiratie dat ze haar dilemma zo kon herkaderen dat er een voor ieder bevredigende oplossing zou kunnen ontstaan. Ze pakte het meteen anders aan: in plaats van haar eigen deugden te onderstrepen, benadrukte ze de buitengewone kwaliteiten van haar baas. Ze prees zijn kwaliteiten, weidde uit over zijn talentvolle manier van leiding geven en ze vertelde hoe fantastisch hij als leider was. De headhunter, die zeer geïntrigeerd was door deze profielschets, nam contact op met haar baas en bood hem een mogelijkheid voor een ander bedrijf te gaan werken. De baas accepteerde dit aanbod. Toen hij weg was, kreeg de vrouw een mooie promotie. Door haar probleem met succes te herkaderen, raakte ze niet alleen haar onplezierige baas kwijt, maar kreeg ze bovendien zijn baan. Zij had echt haar beide hersenhelften gebruikt.

Jammer genoeg hebben te velen van ons het advies gekregen van mensen die voor ons belangrijk zijn om niet buiten de geijkte paden te denken en hebben ook daarnaar gehandeld. Daarom denken we bijna nooit buiten de geijkte paden. Als we dat advies in onze jeugd krijgen – als onze manier van denken onderdrukt wordt en onze creatieve vonk wordt gedoofd, gaan we innovatie als grensoverschrijding beschouwen en gaan we onszelf ook dit advies geven. Nog erger, we houden ons zelfs aan dit advies als we een ander resultaat zouden willen vinden. Met andere woorden, we proberen een verandering te bewerkstelligen zonder iets te veranderen. De uitdaging van effectief leiderschap is de geijkte paden te verlaten.

De uitdaging van effectief leiderschap is de geijkte paden te verlaten

Vooronderstelling 2: Irrationaliteit is gebaseerd op rationaliteit

De eerste vooronderstelling van het klinisch paradigma is, zoals we zojuist zagen, wat je ziet is niet noodzakelijkerwijs wat je krijgt. De tweede vooronderstelling is: ieder menselijk gedrag kent een principe, hoe irrationeel ook.

oneel het ook lijkt. De combinatie van deze twee geeft als resultaat het feit dat ieder menselijk gedrag – ook onze unieke individuele cognitieve en emotionele vervormingen van de waarneming – een principe kent.

Het erkennen van deze continuïteiten helpt ons alle vormen van gedrag te begrijpen, zelfs gedrag dat irrationeel lijkt. Als we een bepaald gedragspatroon van onszelf of anderen niet begrijpen, kunnen we proberen de oorsprong daarvan te bepalen. Als we genoeg informatie over de achtergrond en de context verzamelen, wordt zelfs het meest onbegrijpelijke gedrag begrijpelijk. Ik ben de ultieme rationalist: ik geloof dat er een principe bestaat voor alles wat wie dan ook doet (of denkt, of zegt). Het is echter bijna nooit eenvoudig dat principe te vinden. In de zakenwereld moet je een soort bedrijfsdetective zijn om uit te pluizen wat er steekt achter het grillige optreden van de ene manager of de lomphheid van de ander. Maar als je beschikt over een waarnemend oog en een gezonde dosis doorzettingsvermogen, kan iedereen die geen emotionele analfabeet is deze analyse maken. In het algemeen heeft irrationeel gedrag te maken met overdrachtsreacties – reacties waarbij sprake is van een verwarring van tijd en plaats (een proces dat ik gedetailleerder in hoofdstuk 4 zal beschrijven). Een voorbeeld hiervan is een CEO die op korte termijn een moeilijk probleem moet oplossen en dan bijvoorbeeld kan aarzelen om een van zijn medewerkers te confronteren met zijn slechte prestaties bij de uitvoering van een project omdat hij als kind te maken kreeg met onprettige consequenties als hij het met zijn moeder oneens was.

Het is voldoende op dit moment te zeggen dat overdrachtsreacties een vorm van *onbewuste motivatie* zijn. Veel van onze wensen, fantasieën en angsten zijn onbewust. Maar ook al liggen ze latent onder de oppervlakte, ze kunnen ons toch motiveren. In feite ligt de katalysator van een groot deel van ons gedrag in het onbewuste. De meeste mensen horen deze observatie niet graag omdat buigen voor onbewuste motivatie wordt gezien als een teken van zwakte. Die reactie is begrijpelijk. Het is zonder meer verontrustend om onder invloed te staan van delen van onze persoonlijkheid waarvan we ons niet eens bewust zijn. De meesten van ons willen liever alles wat we doen volledig in de hand hebben. Maar, of we dat leuk vinden of niet, we hebben allemaal ‘blinde vlekken’ en het is een uitdaging te ontdekken waar die betrekking op hebben.

Dichters, schrijvers en filosofen hebben uitvoerig geschreven over het belang van onbewuste processen. Sigmund Freud was echter de eerste die een systematische psychologische theorie opbouwde rondom het onbewuste. Freud wees erop dat onbewuste fantasieën – beelden met daaraan gekoppelde emoties – een centrale rol spelen in menselijk gedrag. Volgens zijn theorie sturen bewuste motieven het bewust gekozen gedrag, terwijl onbewuste motieven het gedrag op de lange termijn sturen. Daarom wor-

den veel associaties over mensen en gebeurtenissen buiten ons bewustzijn ontwikkeld.

Zelfs karakterkenmerken – zowel goede als slechte – kunnen buiten ons bewustzijn bestaan. Omdat we uitgerust zijn met een verdedigingsstructuur die onze impulsieve gedachten en ideeën beheerst, herkennen we wellicht ons echte karakter niet. We realiseren ons waarschijnlijk niet dat iets wat we routinematig doen, anderen tegen de haren instrijkt – zelfs niet als we heel veel irritatie veroorzaken. Als onze blindheid in dit opzicht heel ernstig is, zeggen psychiaters dat we een ‘karakterstoornis’ hebben. We zouden kunnen zeggen dat een karakterstoornis een geheim is waarvan we niet weten dat we het bezitten. De werking hiervan speelt zich buiten ons bewustzijn af.

Karakter is een vorm van geheugen. Het is de kristallisering van iemands innerlijk theater, een configuratie van centrale onderwerpen in de persoonlijkheid. Net als bij een gezond mens weerspiegelt iemand met een karakterstoornis alles wat hij gezien en gehoord heeft, geweest is en gedaan heeft. Hoewel ieders karakter uniek is, en dat geldt ook voor karakterstoornissen, zijn er ook overeenkomsten in de bevolking. De overeenkomsten in stoornissen zijn vastgelegd in het psychiatrisch handboek *The Diagnostic and Statistical Manual of the Mental Disorders* (DSM-IV-TR), een uitgave van de American Psychiatric Association. Hierin worden tien persoonlijkheidstypen behandeld. Andere specialisten gaan nog verder en geven meer types aan. Deze classificaties worden gebruikt om diagnoses en inschattingen te maken en aanbevelingen te doen voor het omgaan met de wisselvalligheden van het leven. We zullen enkele veelgenoemde types bespreken, die we stuk voor stuk op ons werk kunnen tegenkomen.

Narcistisch persoonlijkheidstype

Mensen van dit type worden gekenmerkt door een gevoel van grootsheid, een behoefte aan bewondering en een neiging anderen te exploiteren. Veel leiders, waaronder ook veel excellente leiders, hebben aanzienlijke narcistische trekjes.

Paranoïde persoonlijkheidstype

Deze mensen zijn hyperbeweeglijk, wantrouwig, ongerust, maken zich zorgen over verborgen motieven, zijn verstandig en alert. Ze zijn voortdurend bezorgd dat iemand anders opeens naar hen zal uithalen.

Obsessief-compulsief persoonlijkheidstype

Dit soort mensen is erg nauwgezet, is gepreoccupeerd met ordelijkheid, perfectionisme, controle en conformiteit. In het persoonlijke contact tonen ze respect, maar ze kunnen ook rigide en dogmatisch zijn.