



Erik de Haan en Anthony Kasozi

# DE SCHADUWKANT VAN LEIDERSCHAP

Herkennen en vermijden van hoogmoed, ontsporing en excessen

# OVER DE AUTEURS



Prof. Dr. Erik de Haan is directeur van het *Ashridge Centre for Coaching* en Hoogleraar Organisatieontwikkeling aan de Vrije Universiteit, Amsterdam. Hij adviseert bestuurders binnen universiteiten en multinationale ondernemingen. Hij is tevens psychodynamisch psychotherapeut en schreef meer dan honderd professionele artikelen en negen boeken.



Dr. Anthony Kasogi is directeur van *Quilibra Consulting*. Hij treedt op als adviseur, coach en mentor van senior leidinggevendenden in de Verenigde Staten, Europa, Afrika en Azië. Hij is een socioloog met vervolgstudies in Financiële Economie, Institutionele Economie en Internationale Betrekkingen.

De schaduwkant van leiderschap

“ Velen van ons zullen, keer op keer, door het dal van de schaduw gaan, voordat we de top van ons verlangen bereiken. ”

Jawaharlal Nehru

# De schaduwkant van leiderschap

Herkennen en vermijden van hoogmoed,  
ontsporing en excessen

Erik de Haan  
Anthony Kasozi

1e druk

© 2014, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

NUR 801

ISBN folioboek 978 90 232 5341 9

ISBN ebook 978 90 232 5342 6

Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp, Zwolle  
Grafische verzorging: Imago Mediabuilders, Amersfoort  
Uitgave en druk: Koninklijke van Gorcum, Assen

# INHOUD

<b>Inleiding op De schaduwkant van leiderschap</b> .....	1
<b>Deel I ‘Hoe leiders successen boeken’</b> .....	13
<b>Hoofdstuk 1 De context maakt de leider</b> .....	17
1.1 De managementomgeving van de 21e eeuw: geen plek voor twijfelaars.....	17
1.2 Organisaties zijn onherkenbaar veranderd.....	22
1.3 Door alle nieuwe eisen waaraan ze moeten voldoen, belanden topmanagers in een ‘achtbaan’ van hoogmoed en vernedering.....	28
<b>Hoofdstuk 2 Patronen van leiderschap</b> .....	35
2.1 Wat is leiderschap en hoe herken je doeltreffend leiderschap?.....	35
2.2 Een relationele kijk op leiderschap.....	45
2.3 Relationeel leiderschap.....	51
<b>Hoofdstuk 3 De schaduw van leiderschap</b> .....	63
3.1 Ken uw eigen schaduw.....	64
3.2 De relaties tussen je ‘schaduw’-kant en je ‘lichtere’ kant.....	74
3.3 Ontwikkeling van de schaduwkant van leiderschap in de loop van de tijd.....	78
<b>Hoofdstuk 4 Floreren als leider: doe het zelf</b> .....	85
4.1 Jouw eigen verhaal als leider.....	85
4.2 Onderzoek uw drijfveren als leider.....	87
4.3 Onderzoek een belangrijke relatie in uw werkomgeving.....	87
<b>Deel II ‘Hoe leiders struikelen’</b> .....	91
<b>Hoofdstuk 5 Wat beweegt de leider?</b> .....	95
5.1 Effectiviteit op basis van onverbiddelijke aandacht.....	97
5.2 Excessief gedrag leidt tot kortzichtigheid en contraproductiviteit in relaties.....	99
5.3 Relationele doeltreffendheid komt onder druk te staan.....	99
5.4 Drie voorbeelden uit de praktijk.....	102
5.5 Een psychologische beschrijving van excessief gedrag en kortzichtigheid in relaties met anderen.....	107

<i>Hoofdstukken 6-9</i> Vier Hoofdstukken over de ‘doeners & durfals’ .....	115
<i>Hoofdstuk 6</i> Antisociale patronen bij leiders .....	117
<i>Hoofdstuk 7</i> Passief-agressieve patronen bij leiders .....	125
<i>Hoofdstuk 8</i> Narcistische patronen bij leiders.....	133
<i>Hoofdstuk 9</i> Schizoïde patronen bij leiders .....	143
<i>Hoofdstukken 10-13</i> Vier Hoofdstukken over de ‘Streng Denkers’ .....	151
<i>Hoofdstuk 10</i> Obsessief-compulsieve patronen bij leiders.....	153
<i>Hoofdstuk 11</i> Borderline-patronen bij leiders.....	161
<i>Hoofdstuk 12</i> Paranoïde patronen bij leiders .....	169
<i>Hoofdstuk 13</i> Schizotypische patronen bij leiders.....	177
<i>Hoofdstukken 14-16</i> Drie Hoofdstukken over de ‘gevoelige zorgers’ .....	185
<i>Hoofdstuk 14</i> Patronen van afhankelijkheid bij leiders .....	187
<i>Hoofdstuk 15</i> Theatrale patronen bij leiders .....	195
<i>Hoofdstuk 16</i> Ontwijkende patronen bij leiders .....	203
<i>Hoofdstuk 17</i> Neurotische patronen bij leiders.....	211
17.1 Neurotische reacties op stress.....	214
17.2 Het effect van deze patronen van ontsprend gedrag op de resultaten van leiders.....	219
<i>Hoofdstuk 18</i> Uw eigen persoonlijkheidspatronen en uw leidinggevende rol.....	227
18.1 Inventariseer uw kwaliteiten, kansen, risico’s en uitdagingen.....	227
18.2 Verken uw eigen neurotische patronen als leider .....	229
18.3 Verken uw eigen hoogmoed.....	231



<b>Deel III ‘Hoe leiders de excessen van leiderschap kunnen overwinnen’</b> .....	235
<b>Hoofdstuk 19 Aantreden, aanblijven en vertrekken als leider</b> .....	237
19.1 De leider treedt aan: een leidinggevende rol op je nemen.....	238
19.2 De leider blijft aan: aanhoudend succes in de leidinggevende rol .....	242
19.3 De leider vertrekt: de manieren om afscheid te nemen als leider en de valkuilen daarbij.....	250
<b>Hoofdstuk 20 Breng je leidinggevende patronen in evenwicht</b> .....	259
20.1 De ervaring van complexiteit.....	259
20.2 Het risico op overmoed.....	261
20.3 De behoefte aan balans.....	268
<b>Hoofdstuk 21 Naar evenwicht in relatiepatronen in organisaties</b> .....	279
21.1 Teamwork als spel van aangeven en voorzetten geven.....	282
21.2 Negatieve spiralen in organisaties.....	285
21.3 Positieve spiralen in organisaties.....	292
<b>Hoofdstuk 22 Evenwicht aanbrengen in de eigen organisatiepatronen: doe het zelf</b> .....	301
22.1 Evalueer uw eigen sterke eigenschappen en ontsporingspatronen als leider.....	301
22.2 Evalueer uw vermogen om evenwicht te vinden in uw opstelling als leider.....	305
22.3 Verbeter de dynamiek in uw eigen team.....	307
<b>Epiloog historische modellen van leiderschap</b> .....	309
1. The schaduwkoning – een Chinees model voor leiderschap.....	310
2. Democratie – een Atheens model voor leiderschap.....	312
3. Ubuntu – een Afrikaans model voor leiderschap.....	313
Conclusie.....	314
<b>Bijlage A Vragenlijst Drijfveren voor Gedrag</b> .....	317
<b>Bijlage B Ashridge vragenlijst over veerkracht</b> .....	324
<b>Literatuur</b> .....	327
<b>Register</b> .....	333

## HOOFDSTUK 19

# AANTREDEN, AANBLIJVEN EN VERTREKKEN ALS LEIDER

“ Aan mijn mentor Fronto dank ik het besef dat kwaadwilligheid, manipulatie en onbetrouwbaarheid de bijverschijnselen zijn van absolute macht; en dat onze patriciërsfamilies tekortschieten in gewone menselijke gevoelens. ”

Marcus Aurelius, *Meditaties* (ongeveer 180 na Chr.)



Figuur 22. Er is een tijd van komen en een tijd van gaan.

Een effectief leider weet wanneer hij op het toneel moet verschijnen en de leiding moet nemen. Een effectief leider weet ook wanneer het tijd is om te gaan, met waardigheid. En verder weet een effectief leider ook, deels omdat hij het zo heeft gepland en deels dankzij het toeval, op het juiste moment op de juiste plek te zijn wanneer er nieuwe kansen ontstaan om de output van het team te vergroten. Een belangrijk aspect van de functie 'leiderschap' is dus de keuze van het moment (*timing*): wanneer maak je je entree, wanneer grijp je in, wanneer pak je nieuwe kansen op of doe je dat met opzet niet, en wanneer trek je je

op een gezonde manier terug? 'Je kunt van iemand niet zeggen dat hij gelukkig is zolang hij nog leeft', zeiden de oude Grieken (een gezegde dat voor het eerst voorkomt in het toneelstuk *Agamemnon* van Aeschylus). Zo zouden we ook kunnen zeggen dat je geen enkele leider effectief kunt noemen zolang hij nog niet met pensioen is. Zolang een leider actief leiding geeft, blijft de kans bestaan dat hij iets beschamends doet in zijn rol, zich tot ver over zijn 'uiterste houdbaarheidsdatum' heen blijft vastklampen aan zijn positie, in een of ander schadelijk conflict verzeild raakt of voor aller ogen op een vernederende manier ontspoot. In dit hoofdstuk bekijken we hoe leiders zich in nieuwe rollen begeven, hoe zij omgaan met de stappen omhoog op de carrière ladder en hoe ze hun 'slotakkoorden' inrichten. We kijken daarbij in het bijzonder naar slotakkoorden die fout zijn gegaan en naar ontsporingen van leiders, puttend uit de grote, veelzijdige onderzoeksliteratuur hierover. We zijn vooral veel erkentelijkheid verschuldigd aan het werk van Robert Hogan en het onderzoek naar ontsprekend leiderschap van CCL.

Een leidinggevende positie biedt macht in de vorm van 'discretie' (*discretion*): de *vrijheid* om op de ene of op de andere manier te handelen. Bij te veel vrijheid of een gebrek aan tegenwicht krijgen onze natuurlijke egoïstische neigingen de kans om te gaan woekeren. Dan kunnen ze ons een richting uit sturen waarin we onze macht gaan misbruiken of gaan ontsporen, net zoals een verwend kind gaandeweg steeds meer problematische uitbarstingen zal gaan vertonen. We willen dit verschijnsel bestuderen in het licht van wat we inmiddels te weten zijn gekomen over de doorschietende of ontsporingspatronen van leiders (zie Deel II van dit boek).

Zoals al opgemerkt in de Inleiding tot dit boek moeten we eerst helder voor ogen hebben wat leiderschap is voordat we over effectief en ontsprekend leiderschap kunnen gaan nadenken. De eenvoudigste en meest voor de hand liggende definitie van een leider vinden we aan de hand van de rol van de leider: iedereen die in een organisatie is aangesteld als leider is per definitie de leider (Rost, 1991). Met andere woorden: als u bent aangetrokken voor een leidinggevende functie en geldt als de leidinggevende, dan *bent* u een leider. Met andere woorden, iedereen in een team kan in principe deze rol vervullen. Het is vervolgens aan het eerstvolgende hogere niveau in de organisatie om degene aan te wijzen die deze positie zal innemen. Dit lijkt misschien een wat oppervlakkige en holle definitie, maar zoals we zullen laten zien is het helaas een definitie die frequent en vaak impliciet wordt gehanteerd in organisaties.

## **19.1 DE LEIDER TREEDT AAN: EEN LEIDINGGEVENDE ROL OP JE NEMEN**

Waarom trekken mensen in organisaties leiders aan of noemen ze hun collega's zo? Welke criteria hanteren ze? En aan de hand van welke criteria valt het beste

te voorspellen of een leider effectief zal zijn in de rol? Zoals we in hoofdstuk 2 hebben laten zien, leidt een eenmaal gevonden definitie van leiderschap automatisch tot criteria voor de wijze waarop de rol van de leider dient te worden uitgevoerd. Indien, bijvoorbeeld, een 'leider' wordt gedefinieerd als 'eenieder die de rol van leider op zich neemt', dan wordt het criterium 'beschikbaarheid'; en dan neemt men voor die rol van leider bij voorkeur degene die het meest gemotiveerd is, het meest bereid zich op te offeren om de rol te vervullen en de leider te worden. Dit is inderdaad een belangrijk criterium in sollicitatiegesprekken, en zelfs ook bij bijvoorbeeld presidentsverkiezingen. Maar als leiderschap meer is dan gewoon 'er zijn', dan staat het nog te bezien of de organisatie de beste persoon voor de rol van leider krijgt wanneer men simpelweg diegene neemt die het meest beschikbaar, het meest gemotiveerd en het meest ambitieus is.

Er zijn in wezen twee manieren waarop iemand in een leidinggevende rol kan belanden: werving & selectie respectievelijk promotie. In beide gevallen kunnen aantoonbare resultaten uit het verleden, zoals wellicht samengevat in het CV, ertoe leiden dat iemand in de leidinggevende positie belandt. Hogan (2007) betoogt echter dat in beide gevallen de sociale vaardigheden van de kandidaat zwaarder zullen wegen dan andere kwaliteiten, en dat in veel gevallen de manier waarop hij of zij overkomt in de sollicitatieprocedure beslissend zal zijn. Natuurlijk laten veel organisaties het niet bij een enkel gesprek en proberen ze ook wat dieper te graven, bijvoorbeeld met behulp van objectieve criteria, numerieke scores of psychologische tests.

Selectieprocedures zijn erop ingericht om behalve de motivatie en presentatie van de kandidaat ook 'goede kwaliteiten', 'talent', 'ervaringen' en 'kwalificaties' in beeld te brengen. Hogan (2007) wijst er echter ook op dat zelfs in de allerbeste selectieprocedures vooral wordt gezocht naar positieve kanten, en niet naar te vermijden negatieve aspecten. Ernstige ontsporingscriteria, zoals persoonlijkheidsstoornissen, blijven in de gangbare praktijk van werving & selectie volkomen buiten beeld. Dat geldt ook voor de traditionele assessmentcentra (Hogan & Hogan, 2001).

Opvallend genoeg wordt de beste voorspeller voor 'effectief leiderschap' zelden gebruikt in procedures voor werving & selectie resp. promotie. Onder psychologen heerst een grote mate van consensus dat *algemene intelligentie* – vaak afgekort als *g* of IQ – de beste voorspellende indicatie biedt voor aanhoudend succesvol leiderschap (Hunter & Hunter, 1984; Ree & Carretta, 1998). De beste afzonderlijke voorspeller voor de mate van succes waarmee iemand een functie zal vervullen – maar ook voor opleidingsresultaten, functieniveau en inkomen en zelfs onze levensverwachting – is algemene intelligentie, dat meestal wordt afgemeten aan het intelligentiequotiënt IQ.

De veronderstelling dat één algemene eigenschap voorspellende waarde zou hebben voor een heel breed scala van prestaties is inmiddels alweer zo'n honderdvijftig jaar oud (Sir Francis Galton, 1869; en er zijn al aanzetten toe te vinden in de examens voor de keizerlijke bureaucratie in China, sinds de 7e eeuw na Chr.). Sinds Galton zijn er allerlei vragenlijsten ontwikkeld waarmee een dergelijke eigenschap kon worden opgemeten. Gebleken is dat algemene intelligentie overwegend in één enkele factor schuilt en nauwelijks uiteenvalt in specifiekere factoren, zoals bijvoorbeeld muzikaliteit of creativiteit. Bovendien is in talloze studies met grote aantallen proefpersonen aangetoond dat deze ene factor correleert met zulke uiteenlopende menselijke kenmerken als de mate van myelinisatie in de hersenen, het metabolisme van glucose in de hersenen, reactietijd, altruïsme en een lang leven (Ree & Carretta, 1998). Bijzonder belangrijk in het kader van dit boek is dat de algemene intelligentie *g* ook in hoge mate correleert met het prestatieniveau binnen een reeks van banen, variërend van een correlatie rond 0,4 voor handwerk tot een correlatie van 0,6 in banen met een 'hoge data-complexiteit' zoals leiderschap (zie bijv. Hunter, 1983b of 1984). Geen van de andere specifieke capaciteiten die zijn geopperd als alternatieve voorspellers verhoogt die voorspellende waarde met meer dan 0,02 (Ree & Carretta, 1998).

Het is echter uiterst controversieel om *g* te hanteren als criterium bij de beoordeling van iemands geschiktheid voor een leidinggevende functie. Dit riekt al snel naar discriminatie van mensen met een lager opleidingsniveau, mensen die in een ander land zijn opgegroeid of mensen met andere genetische oorsprong (zie Gottfredson, 2005). Maar als we de politieke aspecten van de uitkomsten van een IQ-test even laten voor wat ze zijn, is het belangrijk te beseffen dat zo'n test de beste voorspeller van leiderschapseffectiviteit is die we hebben (behalve natuurlijk de optie om iemand proef te laten draaien in de beoogde leidinggevende functie). Ook is het belangrijk om te weten dat zelfs een veelbelovende voorspeller als deze het risico in zich bergt dat er wordt geselecteerd op positieve factoren alleen, met het risico dat mensen worden gekozen die eigenlijk helemaal niet geschikt zijn voor een leidinggevende positie doordat hun 'ontsporing'-patronen hun prestaties als leidinggevende teniet zullen doen). Dit risico kan bijzonder groot zijn wanneer in een benoemingsprocedure niet ook wordt gekeken naar de negatieve, vaak verborgen aspecten van de persoonlijkheid van een leider. Wij delen Hogan's aanbeveling om bij werving & selectie en in beoordelingsprocedures niet alleen te kijken naar de kwaliteit en geschiktheid van kandidaten, maar ook naar het potentiële risico dat ze vertegenwoordigen, bijvoorbeeld vanwege hun persoonlijke ontsporingpatronen zoals we die in Deel II van dit boek hebben beschreven (Hogan, 2007).

De vervangingskosten van één enkel ontspoord bestuurslid werden in 1988 geschat op een half miljoen dollar (Hogan, Hogan & Kaiser, 2010); tel de inflatie erbij op en je komt voor 2014 op meer dan één miljoen dollar. Dit is bovendien de meest bescheiden schatting, want ze houdt geen rekening met bijkomende

kosten als een 'gouden handdruk' of 'gouden parachute', het verlies aan kennis en sociaal kapitaal (Adler & Kwon, 2002), demotivering onder het personeel, enz. Verder is het duidelijk dat leiders vaak ontsporen, in elk geval volgens hun directe ondergeschikten. Werk bezorgt altijd spanning en *stress*, maar de grootste bron van spanning in het werk is consistent de directe leidinggevende, en ruim de helft van alle directe leidinggevendenden faalt in de ogen van hun directe ondergeschikten. Enkele getallen om deze uitspraak te onderbouwen: in 1999 werd in het invloedrijke NIOSH-rapport geconstateerd dat ongeveer een derde van alle medewerkers in de Verenigde Staten zei dat de eigen baan hen veel of zeer veel *stress* bezorgde (Hogan, Hogan & Kaiser, 2010); in 2001 rapporteerde het Britse Health & Safety Executive dat 20 procent van alle werkenden gebukt ging onder een hoge mate van *stress*, en in 2011 vertegenwoordigde *stress* 40 procent van alle werkgerelateerde aandoeningen. Bovendien zegt 75 procent van alle werkende volwassenen de directe leidinggevende te beschouwen als de grootste bron van *stress* in het werk (Hogan, Raskin & Fazzini, 1990). Voeg daar nog aan toe dat zowat de helft van alle leidinggevendenden mislukt in de functie, een bevinding gestoeld op uiteenlopende soorten metingen (Hogan, 2007), en het wordt wel duidelijk dat ontsporing al met al ongelooflijk hoge kosten met zich meebrengt, zowel persoonlijke als financiële.

Kortom, het bedrijfsleven en onze samenleving betalen een hoge prijs voor falend leiderschap. De helft van alle leiders faalt zoals gezegd (zie ook DeVries, 1992). Verloren inkomsten zijn bovendien niet de enige kostenpost van slecht leiderschap. Er zijn ook allerlei mogelijke bijkomende kosten vanwege symptomen als verzuim, verloop onder het personeel, diefstal en dergelijke. Zelfs de prijs voor niet-falend leiderschap is heel hoog, simpelweg omdat leiders in organisaties buitengewoon goed worden betaald. In de Verenigde Staten verdient een CEO gemiddeld 350 keer zoveel (elders 100 keer zoveel) als een medewerker op de werkvloer (McGregor, 2013), maar er zijn nauwelijks aanwijzingen dat dergelijke inkomensverschillen gerechtvaardigd worden door vergelijkbaar kolossale bijdragen die topmanagers leveren aan hun organisaties (zie paragraaf 19.2).

Als er niet wordt ingegrepen kunnen de kosten van falend leiderschap alleen maar groter worden. Dan gaan vergelijkbare kosten chronisch op een organisatie drukken. Als er niets gedaan wordt aan een falende leider dan ontstaat er een jaarlijkse kostenpost voor de onderneming totdat de leider met pensioen gaat. Freud (1914) zei het al: gedrag dat we niet begrijpen of adresseren zullen we steeds weer blijven herhalen. We mogen zonder meer aannemen dat de patronen die samenhangen met falend leiderschap zich ook zullen voordoen bij degenen die door de leiders worden aangestuurd. Immers, dit is het soort leiderschap dat zij meemaken en waarvan zij gaan veronderstellen dat het normaal is. We zijn allemaal geneigd om leiderschap, effectief en ineffectief, 'af te kijken' van degenen die ons leiden. Bovendien is voor relaties met stelselmatig mis-

bruik al lang geleden geweest op de neiging van slachtoffers om zich te 'identificeren met de agressor' (Freud, 1936). Evenmin zou het ons moeten verbazen indien onverwerkte tekortkomingen van leiders zich ook van generatie op generatie herhaalden; iets wat Freud in 1940 ook al vermoedde (en waarvoor concreet bewijs is gevonden in onderzoek naar hechting, *attachment*, voor verschillende generaties; zie De Haan, 2012). We kunnen er gerust van uitgaan dat de oorzaken van ontsporend leiderschap zichzelf in stand houden wanneer leiders zich niet heel serieus gaan verdiepen in hun schaduwkanten. De ontsporingpatronen die we in Deel II hebben behandeld, houden immers nauw verband met onbewuste patronen en belemmeren zelf dat de leider leert. Deze patronen hebben een aanzienlijke 'defensieve' component die bedoeld is om zich teweer te stellen tegen stress-factoren, spanningen en verantwoordelijkheden.

Voor de leider zelf, en voor iedereen die persoonlijk met hem of haar te maken heeft, zijn ontsporingen bouwstenen voor een drama, een tragedie, of op zijn minst een fors trauma. Je baan verliezen bezorgt mensen een vergelijkbaar gevoel van verlies als een echtscheiding, en lijkt statistisch gezien tot een meer blijvend trauma te leiden dan zelfs het verlies van een levenspartner (Clark & Georgellis, 2013). Bovendien hebben we het hier niet alleen over zomaar het verlies van een baan, maar een gebeurtenis die kan worden verergerd doordat ze zich zozeer in de schijnwerpers afspeelt. Julia Gillard, die ontslag moest nemen als premier van Australië nadat haar partij (de Australische Laborpartij) haar had gewipt als partijleidster, heeft op een ontroerende manier beschreven hoe hard zo'n ervaring bij iemand kan aankomen: 'Macht verliezen kan zo'n pijn doen dat het lijkt alsof je een vuistslag in je gezicht krijgt. Als je macht verliest, dan voel je dat lichamelijk, gevoelsmatig, in golven van sensatie en in momenten van acute wroeging. (...) Het ene moment voel je je goed, maar opeens kan die pijn weer terugkomen doordat iemand iets troostends tegen je zegt, of doordat je bij het inpakken van je spullen een voorwerp uit een keukenkastje pakt waar je een bepaalde herinnering bij hebt, of zelfs wanneer je grappen maakt over hoe het eraan toe ging in de functie. En die pijn kan aanvoelen als een vuistslag, een pijn die zo fel is dat je het in je ingewanden voelt, en aan de uiteinden van je zenuwen. Ik heb ervaren dat je laat in de avond of op stille momenten overdag overvallen kunt worden door gevoelens van spijt, herinneringen die je doen gloeien van trots of een overweldigend gevoel van leegte – allemaal emoties die uren kunnen voortduren' (Gillard, 2013).

## **19.2 DE LEIDER BLIJFT AAN: AANHOUDEND SUCCES IN DE LEIDINGGEVENDE ROL**

Alvorens in kaart te brengen hoe een leider aanhoudend succesvol kan blijven in de leidinggevende rol, moeten we eerst kijken naar de minder gezonde manieren die leiders toepassen om in functie te kunnen blijven.

Zoals gezegd is de 'leider' voor veel mensen – zowel leidinggevers als degenen die door hen worden aangestuurd – simpelweg degene die op de leidinggevende post zit, degene die toevallig officieel of officieus de leidinggevende rol vervult. Daarom wordt er altijd driftig gewedijverd om die rol en wordt de rol zelf zoveel misbruikt. Een leidinggevende rol wordt meestal beter betaald en gaat gepaard met meer invloed en macht (een grotere *discretie*: meer 'vrijheid' om zelf te bepalen hoe je handelt). Het is dus allesbehalve verrassend dat velen proberen zo'n functie te bemachtigen. Wanneer echter leiderschap wordt gedefinieerd – zelfs al is het impliciet – als simpelweg 'er zijn' en die rol op je nemen, dan is dat een fiat voor wangedrag. Wij denken dat deze impliciete definitie in belangrijke mate bijdraagt aan het verontrustende statistische gegeven dat zoveel leiders in organisaties het in de ogen van hun directe ondergeschikten niet goed doen. Wanneer leiderschap simpelweg wordt verstaan als 'de rol van een leider op je nemen', dan leidt dat nu eenmaal tot typische vormen van abject managementgedrag:

- *Aanspraak op ruimte*, bijvoorbeeld door het woord te nemen in vergaderingen ook al heeft de leider nauwelijks wat te melden; een mening hebben over ieder denkbaar onderwerp; andermans tijd verspillen en onnodig lang 'kletsen'.
- *Aanspraak op successen*, door initiërende of nuttige bijdragen in een succesvolle onderneming aan zichzelf toe te schrijven, en omgekeerd mislukkingen op het conto te schrijven van andere mensen, voorgangers of andere onderdelen van de organisatie.
- *Bouwen aan reputatie* (Petriglieri & Stein, 2012), onder andere door zichzelf te 'verkopen', positieve eigenschappen op te poetsen en negatieve te maskeren.
- *Bouwen aan een achterban*, tot en met vriendjespolitiek en nepotisme aan toe, om een soort 'machtsbasis' te krijgen.

Afgezien van deze zichtbare consequenties van leiderschap zullen er veelal ook persoonlijke en onzichtbare gevolgen zijn voor de persoon van de leider. Om te beginnen kan de leider gaan geloven in zijn of haar pretenties en successen, in zijn/haar reputatie, en kan zichzelf daardoor gaan zien als gezaghebbend, succesvol en capabel. Bovendien gaat het ontwikkelen van je reputatie vaak samen met het opbouwen van een overeenstemmende interne 'reputatie', een geïdealiseerd zelfbeeld, en dat zet een reeks psychische mechanismen in werking die een splitsing in de persoonlijkheid versterken. (Zie ook hoofdstuk 3, waar we hebben beschreven hoe deze splitsing aan de basis ligt van de schaduw van leiderschap). De leider voelt zich, onbewust, gedwongen om zijn/haar meer 'positieve' en 'leider'-achtige-eigenschappen naar voren te halen en de meer 'negatieve', geminachte 'volger'-achtige eigenschappen terzijde te schuiven. Petriglieri & Stein (2012) hebben aangetoond dat defensieve mechanismen als projectie van gevoelens en projectieve identificatie een belangrijke rol kunnen spelen bij de ontwikkeling en instandhouding van het zelfbeeld van leiders, en



hoe leiders als gevolg daarvan mede debet kunnen zijn aan een 'aanhoudend conflictueuze en giftige cultuur' in organisaties.

Deze ontwikkelingen in de psyche van leiders dragen ons inziens bij aan het veelvuldige falen van leiderschap en de algemene impopulariteit van leiders. Ze verklaren voor een groot deel het alledaagse ontsporen in leiderschap. Iedereen die ook maar enige tijd heeft doorgebracht in organisaties is ongetwijfeld bekend met de meest treurige en soms zelfs ronduit laakbare vormen van gedrag die het gevolg kunnen zijn van een onophoudelijke behoefte om zich de collectieve ruimte toe te eigenen, om aanspraak te maken op succes, te wedijveren met collega's en zich een schitterende reputatie aan te meten. Iedere medewerker van een organisatie en elk teamlid met wie wij in gesprek komen, heeft op enig moment te kampen gehad met dit soort gedrag van leiders en heeft zich geschaamd wanneer hij of zij het bij zichzelf bespeurde. Alle hier genoemde vormen van gedrag kunnen ertoe bijdragen dat iemand een leidinggevende functie behoudt, maar het zijn meestal geen tekenen van 'goed' leiderschap – en waarschijnlijk eerder een aanwijzing voor het tegenovergestelde: 'gebrekig' leiderschap. Er moet iets heel fundamenteels verkeerd zijn aan deze eenvoudige en voor de hand liggende definitie van leiderschap als 'diegene die toevallig de rol van de leider vervult'.

Het is echter heel moeilijk om die 'automatische' definitie van de leider als simpelweg degene die de leidinggevende functie vervult door te prikken en in plaats daarvan te komen tot een nuttiger definitie waaruit criteria kunnen worden afgeleid waaraan vervolgens het succes of de effectiviteit van leiderschap kwantitatief kan worden afgemeten. Een definitie geven voor leiderschap is zoals bekend een netelige kwestie. Er zijn naar schatting meer dan tienduizend boeken en artikelen (Rost, 1991; Hogan, Curphy & Hogan, 1994) waarin is gezocht naar definities en waarin mogelijke formuleringen zijn aangedragen. Zowat iedere denkbare menselijke kwaliteit, eigenschap of vaardigheid kan worden gebruikt en is ook gebruikt om te definiëren wat effectief leiderschap zou inhouden: openheid, eerlijkheid, vertrouwen, inzet, toewijding, moed, overtuigingskracht, het vermogen om veranderingen door te voeren, het vermogen om betekenis te geven aan de situatie waarin de organisatie of het team opereert, enzovoort. Ook is er een baaierd aan meer 'situationele' en 'contingente'-modellen voor leiderschap, met andere woorden, modellen waarin verschillende leidinggevende eigenschappen worden geopperd voor verschillende specifieke situaties of waarin aanpassingsvermogen en flexibiliteit zelf als het doorslaggevende kenmerk van leiderschap worden gepresenteerd. Zoals Plato echter al overtuigend aantoonde in de vierde eeuw v.Chr., in zijn dialoog over leiderschap, *Meno* (Plato, rond 380 v.Chr.), zullen we door het benoemen van eigenschappen van uitmuntend leiderschap nooit tot een definitie kunnen komen van wat leiderschap *is*, in essentie.

Zoals al bleek uit onze definitie van leiderschap in hoofdstuk 2, zijn wij het eens met Hogan & Hogan (2001) dat voor de definitie van leiderschap als uitgangspunt beter kan worden gekozen wat een leider bijdraagt aan de effectiviteit van een team. In een omgeving die nog veel competitiever is dan die van het meeste leiderschap in organisaties – de internationale professionele sport – is al veel meer bereikt in onze queeste om de effectiviteit of waarde van een leider te bepalen. Het leidinggevend vermogen van de trainer van een voetbalploeg, om maar eens wat te noemen, is bijvoorbeeld gemeten door uit te rekenen in hoeverre zo iemand het beter of slechter doet afgemeten aan de hoeveelheid geld die wordt besteed aan de salarissen voor het betreffende team (Kuper & Szymanski, 2012). Kuper & Szymanski (2012) laten ook zien dat sommige coaches in de sport aanhoudend betere prestaties leveren – de leiders wier teams langer dan vijf jaar aan een stuk beter presteren dan andere teams waar vergelijkbare bedragen in worden geïnvesteerd. Voorbeelden in de Engelse voetbalcompetitie van dergelijke coaches waren Brian Clough (die in 1977 met Nottingham Forest promoveerde naar de Engelse hoofdklasse, het seizoen daarop meteen landskampioen werd en vervolgens twee keer achter elkaar de Europacup I veroverde) en Bob Paisley (onder wiens leiding Liverpool in de tweede helft van de jaren zeventig en begin jaren tachtig zulke grote successen behaalde in de Engelse en Europese competities). Afgezien van die paar die, zoals Clough en Paisley, er duidelijk bovenuit steken, ‘lijkt de overgrote meerderheid van de voetbalcoaches bijna geen invloed te hebben op het prestatieniveau van hun team’, stellen Kuper & Szymanski (2012, p. 124), wat zij met harde cijfers kunnen onderbouwen. Brown (2014) laat zien dat iets vergelijkbaars kan worden aangetoond in de politiek, namelijk dat de *persoon* van de leider veel minder belangrijk is dan gedacht wordt, in termen van bijvoorbeeld het winnen van verkiezingen of het bepalen van beleid. Het is de moeite waard om in overweging te nemen dat die uitspraak ook zou kunnen gelden voor het bedrijfsleven, namelijk dat leiders en hun kwaliteiten niet of nauwelijks invloed hebben op de winstgevendheid van hun ondernemingen. In het bedrijfsleven zou dit een nog ernstiger bevinding zijn als we bedenken dat de kosten van leiderschap in het bedrijfsleven, zowel het salaris als bijkomende kosten, naar verhouding veel hoger zijn dan in de sport of de politiek. Het wordt nog zorgwekkender wanneer we de emotionele kosten van falend leiderschap in het bedrijfsleven daar nog bij optellen.

Forbes publiceert een ranglijst voor de ‘efficiency’ van Amerikaanse CEO’s gebaseerd op sterk vergelijkbare criteria als die voor de ranglijsten in de sport: de ontwikkeling van de koers van het aandeel afgezet tegen de beloning van de CEO gedurende een periode van zes jaar (DeCarlo, 2012). Sinds de financiële crisis zo pijnlijk duidelijk heeft gemaakt hoe schadelijk een nadruk op kortetermijnresultaten ten behoeve van de aandeelhouder en bonussen voor het management zijn, is de *Harvard Business Review* een ranglijst gaan publiceren voor CEO’s op basis van de ontwikkeling van de marktwaarde van hun onder-

nemingen gemeten over een langere periode (Hansen, Ibarra & Peyer, 2010 en 2013). Deze ranglijst is gebaseerd op de ongeveer 1200 (in 2010) en 1800 (in 2013) van de grootste beursgenoteerde ondernemingen van over de hele wereld. De CEO's die gedurende een periode van maximaal twaalf jaar het best presteerden in hun functie bleken niet dezelfde te zijn als de best betaalde CEO's en zelfs niet 'de bekende sterren' onder de CEO's, en ook de geografische gebieden en markten waarin de betreffende ondernemingen actief waren maakten weinig verschil. Hansen et al. (2010) merken in hun conclusie het volgende op: 'Deze beschouwing over een langere periode bracht enkele "verborgen juwelen" aan het licht – stille CEO's die jaar na jaar uitstekende resultaten behalen maar niet op de omslagen van de tijdschriften of in de *cases* van de business-schools belanden. Hun succes vormt een overtuigend argument dat CEO's op een nieuwe manier zouden moeten worden beoordeeld. Alleen door prestaties te analyseren voor de gehele aanstellingsduur en daarna kunnen we inzicht gaan ontwikkelen in wat waarlijk groots leiderschap werkelijk behelst.' Deze uitspraak sluit aan bij wat wij in dit hoofdstuk proberen te betogen.

De effectiviteit van leiders is ook nog op een andere manier bestudeerd, namelijk door heel precies te meten hoe zij hun tijd besteden en vervolgens te onderzoeken of er een verschil is tussen enerzijds de tijdsbesteding van leiders met betere resultaten of beter presterende organisaties en anderzijds die van minder effectieve leiders. De eerste die dit deed was Mintzberg (1973), die gedetailleerde gegevens verzamelde over een volledige werkweek van vijf CEO's. Later analyseerden Luthans et al. (1988) gedetailleerde gegevens voor twee groepen van 44 resp. 248 'echte managers' uit verschillende bedrijfstakken en van alle hiërarchische niveaus. Om te beginnen onderscheidden ze vier brede clusters van activiteiten:

- 1 routine communicatie, zoals uitwisseling van informatie en papierwerk (29 procent);
- 2 traditionele managementactiviteiten, zoals planning en besluitvorming (32 procent);
- 3 netwerken, zoals interactie met externe contacten, en sociale activiteiten (19 procent); en
- 4 *human resources*, zoals personeelsinzet, ontwikkeling, motiveren en conflictbeheersing (20 procent).

Zij constateerden significante verschillen in tijdsbesteding tussen 'succesvolle' en 'effectieve' managers. 'Succesvolle' managers, een kwalificatie gebaseerd op hun relatief snelle promotie in de organisaties, besteedden 70 procent meer tijd aan netwerken en 10 procent meer tijd aan routine-communicatie dan minder succesvolle managers. 'Effectieve' managers, een kwalificatie gebaseerd op de resultaten van de businessunit in combinatie met tevredenheid onder medewerkers en hun betrokkenheid bij de organisatie, besteedden 50 procent meer tijd aan routine-communicatie en 30 procent meer tijd aan *human resources* dan

gemiddelde managers. Kortom, Luthans et al. (1988) bevestigden de notie dat een effectieve leider communicatie moet faciliteren, moet informeren, en open moet staan voor communicatie omhoog vanuit de lagen die hij aanstuurt. Ook laten zij zien dat politiek gemanooeuvreer, netwerken en traditionele managementactiviteiten veel minder belangrijk zijn voor effectiviteit, al lijken ze wel te leiden tot meer promoties. De hoofdbevindingen van Luthans et al. (1988) werden in 2011 bevestigd door Bandiera, Guiso, Prat & Sadun op grond van een gedetailleerde analyse van een volledige werkweek van 94 CEO's bij ondernemingen uit de Italiaanse top-600. Zij meldden dat de gemeten patronen overeenstemden met de hypothese dat de tijd die wordt besteed aan netwerken met externe partijen gemiddeld genomen minder profijtelijk is voor de onderneming, maar wel profijtelijker voor de CEO zelf, dan de tijd die wordt besteed aan interne routine-communicatie (Bandiera et al., 2011).

Zodra we eenmaal een formele definitie hebben van leiderschap, zoals het versterken of op peil houden van de teamprestaties en -resultaten (zie onze definitie aan het begin van hoofdstuk 2), kan deze worden geoperationaliseerd in termen van 'beter presteren dan de concurrentie' of 'verhoging van de beurswaarde'. Met dergelijke rangschikkingen van leiders kunnen we heldere en eenduidige tabellen en indicatoren krijgen voor het prestatieniveau van leiders, waarna we leiders met vergelijkbare verantwoordelijkheden in dezelfde organisatie of dezelfde bedrijfstak met elkaar kunnen vergelijken.

Hogan & Hogan (2001) hebben ook aangetoond dat als er geen specifieke en objectieve vergelijkingsgetallen voorhanden zijn voor winstgevendheid, de beste indicatie voor leidinggevende competentie (vanuit het perspectief van onze definitie voor effectief leiderschap) wordt verkregen door de leider te laten scoren op leiderschap door degenen die door hem of haar worden geleid: de ondergeschikten van de leider, en in het bijzonder diegenen die hij of zij *direct*, persoonlijk, aanstuurt. Ieder denkbaar alternatief, aldus Hogan & Hogan (2001), is vertekend en daarom minder nuttig. Zij noemen drie alternatieven:

- 1 Een eerste alternatief is om de leider zichzelf te laten scoren: van dergelijke scores is aangetoond dat ze veel zwakker correleren met prestaties dan de scores van superieuren en van collega's op hetzelfde hiërarchische niveau (wat misschien ook niet zo verrassend is voor wie bekend is met leiders die geneigd zijn om grote talenten, grote veranderingen en indrukwekkende successen op het conto van hun eigen rol en bijdragen te schrijven; zie Harris & Schaubroeck, 1988; of Gentry, Hannum, Ekelund & de Jong, 2007).
- 2 Een tweede alternatief is om de leider te laten scoren door zijn/haar eigen superieuren: deze scores blijken sterker te correleren met de technische competentie van de persoon van de leider en minder met de leidinggevende aspecten van de rol, zoals de teamprestatie (Hogan & Hogan, 2001).

- 3 Een derde en laatste alternatief is om de leider te laten scoren door zijn/haar collega's op hetzelfde hiërarchische niveau: deze scores worden vertekend door de interne politiek in de organisatie, aldus Hogan & Hogan (2001).

Aanhoudend leidinggevend succes lijkt dan ook het beste te kunnen worden gemeten door de prestaties van een leider te beoordelen vanuit het perspectief van de effectiviteit van zijn of haar team, dat laatste op grond van objectieve resultaten van het team of vanuit het gezichtspunt van de teamleden zelf (Hogan & Hogan, 2001). Leiderschap is daarbij gedefinieerd in vergelijkbare termen als in hoofdstuk 2, bijvoorbeeld als 'het vermogen om een doeltreffend team op te bouwen en in stand te houden, een team dat de concurrentie kan verslaan' (Hogan, Curphy & Hogan, 1994). De effectiviteit van de leider blijkt dan uit de mate waarin deze de teamleden in staat stelt om samen dingen op te pakken en 'hier en nu' de juiste resultaten te boeken alsook te reageren op nieuwe uitdagingen die zich aandienen. Het is de teamprestatie die wordt 'ondermijnd' door slecht leiderschap, en het is ook alleen op het niveau van het team dat leiders louter als *leider* een extra positieve bijdrage kunnen leveren ten opzichte van de rol van een gewoon lid van die groep. Degenen die succesvol of falend leiderschap vooral zullen opmerken, zijn diegenen die het meest van dat leiderschap afhankelijk zijn: de directe ondergeschikten in het team. Die kunnen echter vaak niet hun mond open doen, of lopen een risico de leider af te vallen als ze dat doen. Enquêtes over de effectiviteit van de leider moeten daarom heel zorgvuldig worden uitgevoerd, op een manier waarop de anonimiteit van de respondenten wordt verzekerd. Ook dient opwaartse feedback zoveel mogelijk te worden gestimuleerd om leiders de relevante gegevens te verschaffen aan de hand waarvan zij hun eigen prestatieniveau kunnen bewaken of verbeteren (Milliken, Morrison and Hewlin, 2003).

Zelfs met deze definitie van leiderschap voor ogen laten talloze leiders zich afleiden en besteden zij onvoldoende tijd aan het verbeteren van de effectiviteit van hun team als zodanig. Om de een of andere reden hellen zij teveel over naar de andere definitie van leiderschap, waarin leiderschap simpelweg gelijk wordt gesteld aan het hebben van de leidinggevende functie in kwestie. De paradox is dat hun ruime aandacht voor het gegeven de leider te *zijn* hen grotendeels belemmert werkelijk leiding te *geven* aan anderen.

Vaak wordt vergeten dat de meeste medewerkers zichzelf het grootste deel van hun tijd wel kunnen sturen. Zij hebben niet iemand nodig die hun constant vertelt wat ze moeten doen. Integendeel. Weliswaar hebben zij behoefte aan iemand, maar slechts zo nu en dan, die hen helpt hun effectiviteit te verbeteren, met andere woorden, die met hen meedenkt, hen begeleidt en coacht naar hogere prestatieniveaus.

Er zijn geen doorslaggevende studies beschikbaar over leiderschapscompetentie vanuit deze invalshoek, maar er zijn wel enkele nuttige studies gedaan naar 'incompetent leiderschap' in deze termen (Bentz, 1985; McCall & Lombardo, 1983; Leslie & Van Velsor, 1996; en zie ook Gentry et al., 2007). Die zijn doorgaans gebaseerd op psychometrie van leiders of interviews met mensen die direct te maken hebben gehad met falende en inmiddels vertrokken leiders. Samen dragen deze studies de volgende hoofdoorzaken aan voor ontsporingen van leiders:

- 1 Onvermogen om met iedereen goed op te schieten, waardoor werkrelaties verstoord raken.
- 2 Onzorgvuldigheid in het nakomen van overeengekomen doelen en inlossen van verwachtingen.
- 3 Onvermogen om een team op te bouwen.
- 4 Onvermogen om zich aan te passen aan verandering, en
- 5 Een te beperkte functionele oriëntatie (bijvoorbeeld alleen aandacht voor de eigen werkspecialisatie).

Van al deze aspecten kan worden gezegd dat ze draaien om relaties, en ze lijken bovendien samen te hangen met de persoonlijkheidspatronen die de leider inzet in de samenwerking met anderen. Ze lijken niet direct te kunnen worden gereduceerd tot specifieke leidinggevende vaardigheden of leidinggevend gedrag. Sterker nog, in alle genoemde studies worden positieve correlaties gemeld tussen ontsporing en (vermeende) sterke sociale vaardigheden. Met andere woorden, het is vermoedelijk minder de kwaliteit van sociale vaardigheden dan de kwaliteit van werkrelaties, die een leider doet stijgen of dalen in de ranglijsten.

De oorzaken van effectiviteit en ontsporing bij leiders zijn waarschijnlijk dubbel verborgen: onder de oppervlakte van de reputatie van de leider, dat wil zeggen, onder het gedrag dat een leider in de meeste vergaderingen en bijeenkomsten vertoont, en ook onder de machtsstructuren in de organisatie. Leiderschap dat fout loopt valt niet gemakkelijk op; dat hebben namelijk alleen diegenen door die het nauwst met de leider in kwestie te maken hebben. Tegenover de buitenwereld kan de leider nog steeds uiterst elegant, soepel, optimistisch, attent, overtuigend of aanmoedigend overkomen (of welk kenmerk dan ook maar wordt geassocieerd met 'goed' leiderschap), zelfs al zit die leider in werkelijkheid inmiddels diep in de problemen. Falend leiderschap kan zichtbaarder zijn in de beslotenheid van de thuissituatie van de leider, waar alle spanning, opwinding, moedeloosheid en grieven vanuit het werk wel naar buiten kunnen komen. Ook kan falend leiderschap duidelijker zichtbaar zijn voor de directe ondergeschikten van de leider. Zij maken de leider immers dagelijks van nabij mee, zowel in de goede als de slechte momenten. Die beide omgevingen zijn echter allebei tamelijk besloten, of in elk geval verborgen voor collega's die niet eens zo heel ver af staan van de praktijk van de leider, zoals leiders op hetzelfde hiërarchische niveau of superieuren. Daardoor kan het

lang duren voordat falend leiderschap zichtbaar wordt in een organisatie, als het al zichtbaar wordt. Hoe de leider wordt beschouwd in die besloten kringen weet men niet in de organisatie, en de meningen van de directe ondergeschikten blijven ook bedekt doordat het bepaald onprettig kan aanvoelen en riskant kan zijn om een klokkenluider te worden.

Voor een buitenstaander mogen ontsporingspatronen dan moeilijk te signaleren zijn, in het team of de afdeling van de leider kunnen ze niet verborgen blijven, omdat ze direct van invloed zijn op de relaties tussen de leider en zijn of haar ondergeschikten. Dankzij Robert en Joyce Hogan is het nu mogelijk om de eigen ontsporingspatronen te meten met behulp van een eenvoudige vragenlijst, de *Hogan Development Survey*. Dit psychometrische instrument zit zodanig in elkaar dat ontsporingspatronen correleren met de waarschijnlijke meningen van ondergeschikten en privérelaties van de leider, zodat aan de hand van de scores, die met dit instrument worden verkregen, bij benadering kan worden afgelezen hoe ondergeschikten hun leider vermoedelijk ervaren (Hogan & Hogan, 2001).

We vatten even samen wat we tot nu toe hebben gezegd over de effectiviteit van leiders. Intelligentie correleert met aanhoudend succes voor een leider. Sociale vaardigheden correleren vooral met succes bij werving & selectie respectievelijk promotie; ze correleren niet duidelijk met het succes van een leider zodra die eenmaal in functie is. Het valt op dat zowel intelligentie als sociale vaardigheden in sommige studies ook correleren met ontsporing. De beste voorspeller voor ontsporing is echter een negatieve, namelijk dat iemand 'het verkeerde materiaal bezit' (dus persoonlijkheidsmateriaal vanuit de schaduwkant van leiderschap), aangezien ontsporing voor zover we weten geen verband houdt met het 'ontbreken van het juiste materiaal', zoals intelligentie of sociale vaardigheden (Lombardo et al., 1988). Dit betekent dat aanhoudend effectief leiderschap waarschijnlijk een functie is van een evenwichtig karakter in combinatie met het vermogen om zich diverse feedback te laten geven door ondergeschikten en daar bovendien constructief op te reageren.

### **19.3 DE LEIDER VERTREKT: DE MANIEREN OM AFSCHEID TE NEMEN ALS LEIDER EN DE VALKUILEN DAARBIJ**

Er is een tijd van komen en van gaan. Als leider kan uw laatste uur op allerlei manieren slaan. Misschien besluiten uw werkgevers dat het tijd is dat u vertrekt. Of misschien zet u zelf de stap voordat u ertoe wordt gedwongen. Bijzonder succesvolle leiders kunnen in de ongemakkelijke situatie belanden dat ze naar de uitgang moeten worden begeleid, om de eenvoudige reden dat ze zich vastklampen aan hun rol en letterlijk wachten totdat iemand hun vertelt dat ze moeten vertrekken. Het is natuurlijk ook mogelijk om op een waardige manier op te stappen, en op het juiste moment, maar dat luistert nauw – ook al kun je zelf kiezen wanneer je opstapt.

### **Praktijkvoorbeeld**

Philippe zit in de directie van een wereldwijd productiebedrijf en is daar eindverantwoordelijk voor de verkoop. De verkoopomzet bedroeg in het afgelopen boekjaar een miljard dollar vanuit bijna honderd landen over de hele wereld. Philippe is iemand van naam en faam in zijn sector. In de onderneming heeft hij inmiddels veel informele macht en invloed. De onderneming is een familiebedrijf, en dus is een van de leden van de familie de bestuursvoorzitter; dat maakt hem echter nog niet tot de invloedrijkste persoon in het bestuur – dat is namelijk al vele jaren Philippe. Philippe kent zijn plaats, maar machtig is hij desondanks. Philippe beseft al een aantal jaren dat het misschien tijd wordt voor hem om met pensioen te gaan. Philippe laat zich daarbij al enkele jaren bijstaan door een executive coach.

Philippe is een echte gangmaker en mannetjesmaker. Veel gesprekken die hij in de loop der jaren met de coach heeft gevoerd, gingen over impulsen, controle, tempo, geduld, evenwicht, communicatiestijl en de verdere ontwikkeling van zijn vele bestuurlijke en leidinggevende vaardigheden. Hij heeft zichzelf ontwikkeld terwijl hij zijn professionele verantwoordelijkheden op uitzonderlijke wijze heeft genomen.

Eigenlijk was hij van plan geweest om al vorig jaar terug te treden. Er waren plannen gemaakt om het stokje over te dragen aan een van de andere directieleden. Nadat hij zijn beslissing had aangekondigd ten overstaan van zowel de onderneming als de branche, voelde hij weliswaar enige spijt, en het was ook moeilijk om afscheid te nemen, maar hij hield vast aan de ingeslagen weg. Zijn pensioenplannen begonnen zich te ontwikkelen en resulteerden in een plan om een nieuw soort toekomst te verwezenlijken.

Hij besloot een proefschrift te gaan schrijven en om te gaan verhuizen: terug naar zijn land van herkomst. Een opmerkelijk besluit, want de onderneming had altijd geëist dat de directieleden in de buurt van het hoofdkantoor woonden. Maar zoals de bestuursvoorzitter zei: als iemand dit kon, dan was het wel Philippe. Die wilde vooral terug naar huis om dichterbij zijn familie te zijn, en in het bijzonder zijn kleinkinderen. Hij vond van zichzelf dat hij een afwezige vader was geweest en wilde niet ook nog eens een afwezige grootvader zijn.

Enkele maanden na de verhuizing besluiten Philippe en de bestuursvoorzitter gezamenlijk dat hij nog een jaar langer aanblijft om de overdracht soepeler te laten verlopen – voor zijn opvolger, de branche en de onderneming als geheel.

Dat jaar is binnenkort alweer voorbij. De nieuwe start in zijn leven die Philippe in gedachten had is met een jaar vertraagd en is nu niet meer zo gemakkelijk. Dit zit Philippe dwars want hij is een planner. Hij maakt een plan, voert het uit, en maakt dan het volgende plan – zo ging het altijd. Hij had gepland zijn beroepsidentiteit, waar 35 jaar van zijn leven in zaten, te gaan loslaten. Het is zeer ongebruikelijk voor hem dat zijn voornemen niet volgens plan wordt uitgevoerd. Hij raakt steeds meer



gefrustreerd. Hij had zichzelf gedwongen om dat plan voor een 'nieuwe start' te ontwikkelen. Maar nu ziet hij geen nieuwe deur meer open gaan, hoe intens hij er ook over piekert.

Pensionering is aanstaande en dat leidt bij hem tot sombere introspectie, iets wat hij niet gewend is en helemaal niet prettig vindt. Hij zet liever snel een stap, wil liever snel met iets aan de slag en een ander doel vinden. Maar hij kan zich er niet toe brengen. Ook voelt hij dat hij door zijn verhuizing naar zijn eigen land wat aan macht en invloed heeft verloren, nu hij niet langer lijfelijk aanwezig is op het hoofdkantoor. Hij voelt zich in toenemende mate een buitenstaander in de onderneming en vreest dat dit alleen maar erger zal worden.

Laten we eerst eens nader kijken naar de oorzaken van ontsporing bij leiders. De bestaande literatuur is hoofdzakelijk gebaseerd op wat degenen die voor die ontspoorde leiders hadden gewerkt over hen te zeggen hadden. Let wel, dat zeiden ze natuurlijk achteraf, terugkijkend op de inmiddels vertrokken leider, en niet terwijl die leider nog in functie was, want dat soort 'klokkenluiden' is uiterst riskant en daardoor zeer moedig en zeldzaam.

Het eerste onderzoek naar ontsporing, door Bentz (1967 en 1985), onder het grote personeel van de Amerikaanse warenhuisketen Sears, lijkt een bevestiging te bieden voor de notie dat leiders ontsporen doordat ze één 'fatale' eigenschap hebben, bijvoorbeeld emotionele instabiliteit, waar ze aan ten onder gaan (de '*one fatal flaw*'-theorie). Die eerste onderzoeken zijn uiterst nauwgezet, maar doordat ze werden uitgevoerd door één persoon vanuit de personeelsafdeling van zijn eigen organisatie ook tamelijk subjectief en retrospectief van karakter. Er kleeft aan dit soort onderzoek een risico van vooroordelen vanuit eigen bekendheid met de situatie. Uit het eerdere onderzoek van Bentz (Bentz, 1967) was gebleken dat de testen die men managers vóór hun aanstelling had laten doen duidelijk verschillen lieten zien tussen diegenen die later uitgroeiden tot succesvolle managers en diegenen die later zouden ontsporen en de organisatie zouden verlaten (102 'ontspoorde' leiders versus de grotere groep waar ze uit kwamen, van in totaal 2458 mensen). De managers die later in hun carrière ontspoorde verschilden in tal van criteria van de oorspronkelijke groep, waarbij emotionele stabiliteit, sociale vaardigheden, leidinggevende vaardigheden en vakinhoudelijke belangstelling de sterkste factoren waren, allemaal vóór hun algemene intelligentie (*g*), waar ze ook op waren getest.

In de onderzoeksliteratuur lijken meer ontsporingfactoren naar voren te komen, en ze zijn door Hogan & Warrenfeltz (2003) geclusterd in Leiderschapsfactoren, Bedrijfsfactoren, Sociale factoren en Interpersoonlijke of relationele factoren. Hun conclusie lijkt al met al te zijn dat alles wat ons tot een leider maakt ook kan

bijdragen tot onze ondergang. Hoe dat ook zij, Hogan, Hogan & Kaiser (2010) vatten het eerdere onderzoek scherper samen:

- 'Managers falen onder meer doordat hun bedrijfsresultaten, leiderschap en zelfbeheersing, maar vooral doordat hun relationele vaardigheden tekortschieten' (p. 559).
- 'Ontsporing is bijna altijd terug te voeren op relatieproblemen. Wanneer relaties sterk zijn, zullen mensen fouten vergeven; wanneer relaties ondermijnd raken, verdwijnt de tolerantie en kosten fouten managers de kop.' (p. 562).

Inderdaad bieden ook scores van medewerkers voor het zelfinzicht van de leider een voorspellende indicatie voor ontsporing (Gentry et al., 2009) en voor het ontslag van de leider tot wel vijf jaar nadat hun medewerkers de vragenlijsten invulden (Gentry et al., 2007). Gentry et al. (2007) laten zien dat de 'kloof van zelfinzicht' (het verschil tussen hun eigen scores en die van hun medewerkers op zelfinzicht) groter wordt bij leiders op hogere niveaus doordat zij zichzelf er steeds hogere scores voor geven.

Er lijkt sprake te zijn van een natuurlijk proces: kort na de aanstelling in een leidinggevende functie, wanneer iemand voor het eerst een invloedrijke positie bekleedt, lijkt de leider bij uitstek kwetsbaar te zijn en de minste controle of invloed te ervaren. Mettertijd lijkt de leider steeds macht naar zich toe te trekken, alsof er een soort osmose plaatsvindt. Naarmate hij of zij meer macht krijgt, kan een leider ook meer en meer zelf bepalen hoe zij/hij zich gedraagt en wat voor beslissingen zij/hij neemt (een groeiende managementdiscretie). Juist door die handelings- en beslissingsvrijheid kan de leider ook meer verschil gaan maken voor zijn/haar organisatie. Die discretie is echter zowel de 'valuta' waarmee de leider dingen voor elkaar krijgt als de omkoopsom die de leider onvermijdelijk zal corrumperen.

De leider kan zijn of haar bewegingsvrijheid – de ruimte die hij of zij heeft om bepaalde dingen te doen of te laten, en om bepaalde beslissingen te nemen (managementdiscretie) – benutten om zijn/haar team effectiever te maken en beter te laten presteren. Maar die zelfde discretie kan ook ontsporing in de hand werken, namelijk wanneer leiders vooral hun persoonlijke belangen of voorkeuren najagen, of wanneer ze zich minder rekenschap geven van hun handelen (minder zelfinzicht en zelfkritiek) naarmate zij hun bewegingsvrijheid voelen groeien.

Naarmate de discretie toeneemt, worden de unieke patronen van de persoonlijkheid relevanter en kunnen ze aan de dag treden als de 'ontspoorders' van de bewegingsvrijheid van de leider. Dit is het punt waarop leiders het aan de stok krijgen met hun eigen schaduw, met hun eigen persoonlijkheidspatronen zoals in brede trekken geïnventariseerd in Deel II van dit boek.

Volgens Kaiser & Hogan (2007) neemt de bewegingsvrijheid of managementdiscretie ook toe naarmate iemand hoger klimt in de hiërarchie, en is er waarschijnlijk ook meer bewegingsvrijheid in jongere en kleinere organisaties en in organisaties met 'zwakkere' culturen en beperktere bestuurlijke of controlemechanismen. Hambrick & Abrahamson (1995) hebben onderzocht hoe groot de bewegingsvrijheid is in verschillende sectoren en kwamen tot de volgende conclusies:

- Deskundigen uit de wetenschap en bedrijfsanalisten zijn het steeds met elkaar eens dat er grote verschillen in bewegingsvrijheid bestaan tussen verschillende sectoren.
- Er heerst onder die deskundigen dus overeenstemming over de sectoren waar de topmanagers de meeste bewegingsvrijheid hebben. Dat zijn software, techniek, farmacie en entertainment.
- Vier factoren in die sectoren voorspellen 49 procent van de variantie in de rangschikking van de verschillende deskundigen: intensiteit van R&D, intensiteit van reclame, marktgroei en (in *omgekeerd* evenredig verband) de kapitaalintensiteit.

Het denken over leiderschap, macht, invloed en corrupteerbaarheid dateert natuurlijk niet pas van de opkomst der grote multinationale ondernemingen. Het is van alle tijden. Leiderschap heeft in de loop der tijd heel veel denkers beziggehouden aangezien het zo'n uitermate maatschappelijk relevant thema is, waarschijnlijk zeker al sinds het begin van het Bronzen tijdperk toen mensen zich in grotere groepen gingen vestigen, en zeker sinds de opkomst van de polis. Aan diverse beroemde oudere bronnen over leiderschap wordt tot op de dag van vandaag gerefereerd:

- *De kunst van het oorlogvoeren* van Sun Tzu, dat waarschijnlijk al meer dan tweeduizend jaar oud is, en leiders adviseert hoe zij de genadeloze concurrentie met andere leiders kunnen winnen en teams in directe onderlinge confrontaties kunnen aansturen.
- *De Vorst* van Machiavelli (ca. 1514) is een gids voor de beginnend leider met nog weinig managementdiscretie, waarin wordt uitgelegd hoe je als startend leider die eerste paar gevaarlijke maanden en jaren in die rol kunt overleven.

Sinds de Oudheid zijn er ook veel toneelspelen gewijd aan het onderwerp leiderschap en de ontsporing van leiders. De *tragedie* is al sinds de vroegste tijden in het oude Athene de dramatisering bij uitstek van de ontsporing van leiders. Het is de moeite waard om de Griekse tragedie (een ophoping van hoogmoed in generaties van heersers en de noodzaak om die golven aan hybris en schuld te zuiveren), te vergelijken met de Romeinse tragedies (de opkomst van persoonlijke verantwoordelijkheid en de ontaarding die plaatsvindt wanneer die verantwoordelijkheid niet wordt genomen), en om die twee tradities vervolgens weer te vergelijken met de tragedies van Shakespeare, of algemener de

tragedies uit de Elizabethaanse traditie (de opkomst van de hypothese dat leiders ten onder gaan aan 'één fatale eigenschap').

Het allereerste onderzoek van McCall & Lombardo (1983) kan zelfs worden beschouwd als een suggestie om drie essentiële vormen van dynamiek bij ontsporing te onderscheiden die vergelijkbaar zijn met die van de tragedies:

- 1 Een prille kracht wordt een zwakte (bijvoorbeeld: technische kunde wordt minder belangrijk gaande iemands carrière en gaat in de weg zitten bij leidinggeven) – dit past bij de hypothese van de 'ene fatale eigenschap' bij Bentz (1967) en Shakespeare.
- 2 Een gebrek, zoals het onvermogen om met collega's samen te werken, is uiteindelijk belangrijk – dit komt overeen met de hypothese in de Romeinse tragedie (Seneca).
- 3 Het noodlot, bijvoorbeeld meegesleurd worden door een bedrijf dat ten onder gaat of ten onrechte door de omstandigheden worden besmet – de rode draad in de Griekse tragedies, aangezien het vooral de hoogmoed van de voorouders is die de hoofdpersonen in deze toneelspelen beschadigt.

Laten we onze beschouwing over de ontsporing van leiders nog even kort samenvatten. Ontsporing lijkt duidelijk een functie te zijn van de bewegingsvrijheid of managementdiscretie van de leider (wat zou bevestigen dat macht inderdaad corrupteert, en dat absolute macht absoluut corrupteert, zoals Lord Acton opmerkte), en die managementdiscretie neemt weer toe naarmate iemand hoger komt in de hiërarchie, de organisatie jonger is, er minder controle is, of de organisatie wordt gekenmerkt door grote investeringen in R&D of reclame, zich in een groeiende markt bevindt of relatief minder kapitaalintensief is. Interessant is dat ontsporing kan worden voorspeld aan de hand van een gebrek aan zelfbewustzijn (wat bij leiders meestal blijkt uit extra hoge eigen scores voor zelfbewustzijn; deze scores blijken toe te nemen naarmate mensen hogere posities krijgen in de hiërarchie). Uit retrospectief onderzoek weten we bovendien dat ontsporing bijna altijd kan worden teruggevoerd op problemen met zelfinzicht en binnen relaties (Hogan, Hogan & Kaiser, 2010). De combinatie van een gebrek aan zelfkennis, problemen in relaties en ongebreidelde managementdiscretie brengt ons terug bij de persoonlijkheidspatronen die we hebben behandeld in Deel II van dit boek en bij het concept overmoed (*hybris*), waar we in het volgende hoofdstuk nader naar zullen kijken.

In een samenleving die leiders en leiderschap zo belangrijk vindt als de onze, rijst de vraag wat de normen en waarden zijn van *onze* leiders, en wat het met hen doet dat zij zo buitensporig veel beloning en erkenning krijgen voor hun goede werk. In het oude Griekenland trad Aesopus leiders juist met bijtende satire tegemoet, zoals in de volgende fabel.

### ***De muizen en de fretten***

De muizen en de fretten bevochten elkaar het territorium. Omdat de muizen steeds het onderspit dolven, kwamen ze in vergadering bijeen. Er kon maar één reden zijn waarom ze het steeds aflegden tegen de fretten: ze hadden geen leider. Dus kozen ze meteen ter plekke enkele generaals. Deze generaals, nu, wilden zich onderscheiden van het gewone voetvolk en maakten daarom hoorns die ze op hun hoofd bonden. Weer brak er een gevecht uit met de fretten, en opnieuw werden de muizen verslagen. De gewone muizensoldaten vluchtten snel in hun holen en vonden daar een goed heenkomen. Maar de generaals konden de holen niet meer in. Zij kwamen bij de ingang ervan met hun hoorns klem te zitten en werden verslonden door de fretten.

– Ijdelheid leidt vaak tot rampspoed.

---

*Aesopus, Fabel 237, 6e eeuw v.Chr.*

### ***Samenvatting – Hoofdstuk 19. Aantreden, aanblijven en vertrekken als leider***

Het is heel moeilijk om te omschrijven wat leiderschap is, maar de definitie die er impliciet of expliciet voor wordt gehanteerd beïnvloedt hoe de leider leidt en hoe anderen met de leider omgaan.

De meeste mensen in organisaties gaan er simpelweg vanuit dat de 'leider degene is die de baas is'. Hierdoor wordt leiderschap impliciet gedefinieerd als het hebben van, of aanspraak maken op, de leidinggevende rol. Dat heeft rampzalige gevolgen in termen van slecht leiderschap en ongezonde relaties tussen de leider en zijn/haar ondergeschikten.

Een betere definitie voor leiderschap is: 'de leider heeft de opdracht om een team over het geheel genomen beter te laten presteren'. Vanuit die invalshoek kunnen nuttige criteria worden geformuleerd waarmee de kwaliteit van leiderschap kan worden gemeten:

- 1 Objectieve teamuitkomsten vergeleken met wat andere teams bereiken (betere resultaten dan die van de concurrentie).
- 2 Beoordeling van het leiderschap door de teamleden zelf, die direct door de leider worden aangestuurd (subjectieve maar relevante meningen over de prestatie van de leider).

De factor die het sterkst correleert met succes in de aldus gedefinieerde rol van de leider is intelligentie; sociale vaardigheden correleren vooral met succes bij sollicitaties. Succes, in termen van bijvoorbeeld promotie, is echter iets anders dan effectiviteit.

De sterkste indicaties voor ontsporing zijn de 'doorschietende patronen' (extreme vormen van gedrag) die we in Deel II van dit boek hebben beschreven. Ontsporing lijkt daarmee eerder het gevolg van het 'hebben van het verkeerde materiaal' (de persoonlijkheidspatronen aan de schaduwkant) dan een kwestie van 'niet het juiste materiaal hebben'.

Ontsporingpatronen zijn een complexe functie van persoonlijkheid en context, van de kenmerken van de leiders en van degenen die door hem of haar worden geleid. Een belangrijk ingrediënt is waarschijnlijk de bewegingsvrijheid van de leider (*managementdiscretie*), dat wil zeggen, de vrijheid van de leider om zelf zijn/haar beslissingen te nemen. Macht corrumpeert, en ongebreidelde macht corrumpeert in toenemende mate, om de beroemde uitspraak van Lord Acton te parafraseren.

Samenvattend:

- Er zijn aantoonbare verschillen tussen enerzijds *succesvol* leiderschap (promoties, hoge waardering van superieuren) en *effectief* leiderschap (organisatieprestaties, hoge waardering van *direct reports*).
- De beste voorspeller voor *succesvol* leiderschap is iemands intelligentie.
- De beste voorspeller voor *effectief* ('goed') leiderschap is aandacht voor routinecommunicatie en personeel.
- De beste voorspeller voor *ineffectief* ('slecht') leiderschap (ontsporing) is een combinatie van persoonlijkheidspatronen en managementdiscretie.
- Het vermogen om feedback te ontvangen van ondergeschikten is essentieel voor leiders omdat ze daarmee hun 'succes' of 'effectiviteit' kunnen bepalen in relatie tot degenen om wie het werkelijk gaat, degenen die zij direct aansturen.

'Er is al ongelooflijk veel geschreven over leiderschap, maar *De schaduwkant van leiderschap* is bijzonder en wel om drie redenen. Allereerst is het ulot geschreven en is het betoog inhoudelijk sterk: je blijft erin lezen, en dat heb je niet vaak in dit genre. Ten tweede is het stevig geworteld in de relevante empirische literatuur. En ten derde is het een gedegen reactie op het gegeven dat veel managers tegenwoordig slecht werk afleveren. Kortom, een boek dat je eerst pakt en dan een eerlijke en betrouwbare gids voor beter management blijkt te bieden.'

– Professor Robert Hogan, Universiteit van Tulsa, Oklahoma

'Vaak lijkt in de literatuur de suggestie te worden gewekt dat je over bovenmenselijke gaven zou moeten beschikken om een goed leider te kunnen zijn. Tja, dan is het ook niet zo verwonderlijk dat zoveel leiders teleurstellen en ten prooi vallen aan hoogmoed, of nog erger. Dit uiterst zinnige boek biedt een andere, verfrissende kijk op leiderschap. Het geeft blijk van diep inzicht in de vele eisen waaraan een leider tegenwoordig moet voldoen. Nog belangrijker is dat *De schaduwkant van leiderschap* ook benadrukt hoe belangrijk context en relaties zijn, en de risico's en kansen die macht met zich meebrengt. De inzichten daarover worden vertaald in een aantal wijze, stimulerende en nuttige bespiegelingen over de concrete verbeteringen die leiders kunnen aanbrengen in hun dagelijkse managementpraktijk. Zowel organisaties als leiders kunnen veel profijt hebben van de bijzonder waardevolle inzichten in dit boek.'

– Professor Dennis Tourish, Royal Holloway College, Londen

'Er zijn altijd twee redenen om iets te doen: een goede reden, en de echte reden. Iedereen die meer te weten wil komen over die echte redenen, dus over de oorzaken van falend leiderschap maar ook over hoe je de persoonlijke eigenschappen ontwikkelt die voor iedere leider onmisbaar zijn, doet er goed aan zich in dit boek te verdiepen. Wie dat doet, komt niet alleen meer te weten over de schaduwkant van leiderschap, maar ontwikkelt ook een diep inzicht in de valkuilen die een leider op zijn pad tegenkomt – en vooral: hoe je die kunt ontwijken.'

– Professor Manfred Kets de Vries, Insead, Parijs

# DE SCHADUWKANT VAN LEIDERSCHAP

Ondernemen en leidinggeven betekent vandaag de dag dat je je blootstelt aan razendsnelle ontwikkelingen en felle concurrentie. Er wordt ongelooflijk veel geuraagd van het topmanagement. Om je organisatie met succes te kunnen leiden, moet je je als topmanager en bestuurder kunnen verstaan met de meest uiteenlopende in- en externe gesprekspartners.

Maar als de spanning en druk groter worden, loop je gevaar 'door te schieten' in dezelfde kwaliteiten waarmee je de top hebt bereikt. Die positieve eigenschappen kunnen dan omslaan in gedrag dat auerechts uitpakt.

In *De schaduwkant van leiderschap* wordt aan de hand van de praktijkervaringen van topmanagers en bestuurders in kaart gebracht wat er precies gebeurt wanneer managers gaan handelen vanuit de 'schaduwkant' van leiderschap. De auteurs laten zien hoe een goed inzicht in die dynamiek managers kan helpen om een vaste koers te blijven varen, met rechte rug in te spelen op torenhoge eisen en mentaal in balans te blijven. *De schaduwkant van leiderschap* is naast een waardevol boek voor professionals in leidinggevende functies ook zeer geschikt voor studenten MER en bedrijfskunde.

*Erik de Haan en Anthony Kasozi werken als adviseurs voor organisatie- en leiderschapsontwikkeling vanuit de Ashridge Business School nabij Londen.*

