



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 veeleenvoudigd, 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 veeleenvoudingen 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). 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).

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

Inleiding op De schaduwkant van leiderschap	1
Deel I ‘Hoe leiders successen boeken’	13
Hoofdstuk 1 De context maakt de leider	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
Hoofdstuk 2 Patronen van leiderschap	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
Hoofdstuk 3 De schaduw van leiderschap	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
Hoofdstuk 4 Floreren als leider: doe het zelf	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
Deel II ‘Hoe leiders struikelen’	91
Hoofdstuk 5 Wat beweegt de leider?	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

Deel III 'Hoe leiders de excessen van leiderschap kunnen overwinnen'	235
Hoofdstuk 19 Aantreden, aanblijven en vertrekken als leider	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
Hoofdstuk 20 Breng je leidinggevende patronen in evenwicht	259
20.1 De ervaring van complexiteit.....	259
20.2 Het risico op overmoed.....	261
20.3 De behoefte aan balans.....	268
Hoofdstuk 21 Naar evenwicht in relatiepatronen in organisaties	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
Hoofdstuk 22 Evenwicht aanbrengen in de eigen organisatiepatronen: doe het zelf	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
Epiloog historische modellen van leiderschap	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
Bijlage A Vragenlijst Drijfveren voor Gedrag	317
Bijlage B Ashridge vragenlijst over veerkracht	324
Literatuur	327
Register	333

HOOFDSTUK 2

PATRONEN VAN LEIDERSCHAP

“ Het roer moet om. In de opleidingen voor leiderschap moet veel meer nadruk komen te liggen op kritisch vermogen, relaties en reflectie. ”

Dennis Tourish, *The dark side of transformational leadership* (2013)

Leiderschap is een van de populairste onderwerpen in de managementliteratuur, maar desondanks lijkt het nog steeds een van de minst grijpbare thema's te zijn. Dat komt wellicht doordat leiderschap zozeer de kern raakt van ons functioneren als mens. Dat maakt het een bijzonder moeilijk te doorgronden en conceptualiseren begrip. Ieder van ons heeft vanaf de geboorte krachtig leiderschap meegemaakt; als baby red je het niet zonder. Formeel leiderschap is ook al zo oud als de mensheid, vanaf het moment dat mensen zich in het Neolithicum of de jonge steentijd, zo'n vijftigduizend jaar geleden, in georganiseerd verband gingen vestigen. Het leiderschap van vandaag in organisaties is nog altijd gemodelleerd op hele primitieve instincten, en al even essentieel voor iedereen die ook maar iets met een organisatie te maken heeft. Wie heeft er de leiding? Hoe geven zij leiding? Hoe kan ik het leiderschap beïnvloeden? Het zijn slechts enkele van de wezenlijke vragen die iedere dag opnieuw worden gesteld in organisaties. Juist omdat leiderschap zo'n cruciaal onderwerp is voor ons allemaal, is het niet bepaald eenvoudig om er vanaf enige afstand naar te kijken, te doorgronden wat het inhoudt, en criteria voor effectief leiderschap te formuleren. Toch is dat wat we in dit hoofdstuk willen doen. We doen een stap terug, stellen een bruikbare definitie voor en formuleren aan de hand daarvan criteria voor de kwaliteit van het leiderschap in hedendaagse organisaties.

2.1 WAT IS LEIDERSCHAP EN HOE HERKEN JE DOELTREFFEND LEIDERSCHAP?

EEN DEFINITIE VAN LEIDERSCHAP

Na twintig jaar tasten en twijfelen formuleerden we min of meer bij toeval de volgende, eigenlijk onthutsend voor de hand liggende, werkbare definitie voor 'leiderschap':

“ Leiderschap is de functie gewijd aan de effectiviteit van een organisatie. ”

Toen we er vervolgens opnieuw de literatuur op nasloegen, ontdekten we dat deze definitie weliswaar nauwelijks voorkomt in die paar boeken, hoofdstuk-

ken en artikelen over leiderschap waarin wél definities voor het begrip 'leiderschap' worden gegeven (Rost, 1991), maar dat er toch enkele belangrijke sporen voor te vinden zijn. Zo merkte Campbell bijvoorbeeld op dat 'leiderschap kan worden gedefinieerd als de bijdrage van een bepaald individu aan de effectiviteit van de groep die eerder wordt bewerkstelligd door de directe inspanningen van anderen dan die van hemzelf' (Campbell, 1956, p. 1).

Van deze eenvoudige definitie kunnen we een procesdefinitie afleiden, en ook criteria voor het beoordelen van leiderschap en maatstaven voor het succes van leiders.

Uit de definitie blijkt al meteen dat leiderschap niet is voorbehouden aan een formele leider, maar dat iedereen in de organisatie kan bijdragen aan de functie die leiderschap heet.

Ook volgt er direct uit dat leiderschap een bijzonder complexe functie is. Kijk maar naar de kernwoorden uit de definitie. 'Effectiviteit' kan bij de meeste organisaties worden afgemeten aan de meest uiteenlopende aspecten. Met 'organisatie' kan van alles bedoeld worden, niet in de laatste plaats door de uiteenlopende kijk erop van al diegenen die er deel van uitmaken. Veel mogelijke interpretaties zijn er ook voor 'verbeteren' – ook dat begrip kan worden ingevuld met een heel complex aan activiteiten, die soms bovendien niet met elkaar te verenigen zullen zijn.

Ten slotte is het belangrijk om te beseffen dat leiderschap een heel breed begrip is. Het strekt zich uit van enerzijds het routineuze en voorspelbare dagelijkse 'management' van de organisatie tot, aan het andere uiterste, de buitengewoon drastische interventies waarmee een organisatie haar eigen voortbestaan op het spel zet, of zelfs dat van de markt waarin ze opereert. We kennen allemaal wel de voorbeelden van nieuwe organisaties die uit de as van hun vroegere zelf zijn herrezen, maar ook van de organisaties die de handdoek in de ring gooiden en zich lieten overnemen. In dergelijke gevallen nemen leiders waarlijk monumentale beslissingen, en dan is het misschien beter om in de definitie te spreken van de 'bijdrage' of zelfs het 'bestaansrecht' in plaats van de 'effectiviteit' van de organisatie.

We zullen nu eerst gaan kijken naar de criteria waarmee we de kwantiteit en kwaliteit van leiderschap kunnen afmeten. Vervolgens duiken we dieper in onze definitie van leiderschap. Tot slot brengen we in kaart hoe we met die criteria en inzichten in leiderschap het succes van de leider kunnen bepalen. De keuze van een definitie voor leiderschap is niet vrijblijvend. Integendeel, die keuze – impliciet of expliciet – bepaalt als gevolg van de bijbehorende criteria hoe u zich als leider in de praktijk opstelt en gedraagt.

EEN CRITERIUM OM LEIDERSCHAP AAN AF TE METEN

In onze specifieke definitie van 'leiderschap' is het belangrijkste criterium dat bij de definitie hoort datgene wat een organisatie of team voortbrengt – de *output*. Overstijgt die *output* of productie de norm, of overtreft deze de verwachtingen, dan presteert het team goed.

Om dus leiderschap voor een bepaald team of een bepaalde organisatie te meten, zouden we om te beginnen moeten meten hoeveel dat team of die organisatie produceert onder de huidige leiding. Vervolgens zouden we dan in de loop van de tijd de *output* van datzelfde team kunnen meten in achtereenvolgende situaties waarin alle omstandigheden behalve de uitvoering van de leiderschapsfunctie identiek zijn aan die eerste situatie. Dan zouden we in principe kunnen vergelijken hoe het team presteert onder verschillende leiders. (Overigens weet je natuurlijk nooit zeker of het team zich intussen niet ook zelf verder heeft ontwikkeld, en dus wellicht ook in tal van andere belangrijke aspecten is veranderd). Ook zou dit team dan kunnen worden vergeleken met een ander, vergelijkbaar team onder vergelijkbare omstandigheden. In hoofdstuk 19 laten we meer in detail zien hoe dit wordt gedaan, bijvoorbeeld aan de hand van een vergelijking van bedrijfsresultaten.

Een andere mogelijkheid, in principe, zou zijn om de teamleden te interviewen en zo een inschatting te krijgen van het prestatieniveau van de teamleiding. (Die interviews zouden dan wel vertrouwelijk moeten zijn en moeten worden afgenomen door iemand die de teamleden vertrouwen en bij wie zij zich veilig voelen.) De leden van een team pikken immers als eerste de signalen op van doeltreffend of ondoeltreffend leiderschap en zullen per definitie hun *output* dienovereenkomstig bijstellen. Dit soort metingen wordt vaak gedaan met onderzoeken van het type '360°': instrumenten of interviews waarbij feedback van allerlei verschillende partijen wordt verzameld. De leden van een team signaleren het onvermijdelijk wanneer leiderschap niet werkt voor het team, of daarentegen wanneer zij hun werk juist veel beter kunnen doen dankzij de manier waarop hun (formele) leider hen aanstuurt.

Het is zelfs mogelijk om aan de hand van een eenvoudige vraag te testen of de hiërarchische leiding vanuit het perspectief van een willekeurige leidinggevende of medewerker 'afdoende' is: 'Veronderstel: jij zit in een overleg of bij een presentatie, of je bent op een andere manier aan het werk, en opeens komt je chef binnen en gaat erbij zitten. Wat voel je dan?' Als je je gesterkt en gewaardeerd voelt, ervaar je 'doeltreffend' leiderschap. Voel je je geremd of te kijk staan, dan ervaar je 'niet zo doeltreffend' leiderschap.

DE CONSEQUENTIES VOOR HET UITOEFENEN VAN DE ROL VAN LEIDER

Voordat we gaan kijken naar de maatstaven voor succes van een leider, bespreken we nu eerst enkele andere belangrijke consequenties van onze eenvoudige

definitie voor leiderschap, bij wijze van verankering van de definitie in de leiderschapsliteratuur.

- 1 *Leiderschap nemen is hetzelfde als leiderschap ondergaan; en leiderschap is ook hetzelfde als management.* Leiderschap ondergaan is gewoon één manier om leiderschap in praktijk te brengen, één manier om ons in te zetten voor de doeltreffendheid van het team. Een leider kan er op ieder gewenst moment voor kiezen om min of meer direct of juist indirect een bijdrage te leveren, dat wil zeggen, hetzij als een dominante leider of juist als een passieve volger. In beide gevallen kan er sprake zijn van een leiderschapsstrategie, en zo bezien is er geen fundamenteel verschil tussen de beide situaties. Hetzelfde geldt voor formele en informele leidinggevende rollen, en voor bijdragen vanuit een erkende hiërarchische leidinggevende positie versus een andere (in- of externe) invalshoek. In de literatuur is het verschil dat er zou zijn tussen 'leiderschap' en 'management' nogal opgeklopt (zie bijv. Rost, 1991). Met onze definitie zijn deze twee rollen of functies grotendeels hetzelfde, zij het dat de functie van 'manager' misschien wat meer is gericht op de details en die van de 'leider' meer op de langetermijnvisie; beide functies zijn echter bedoeld om de organisatie doeltreffender te laten werken.

Wat ons betreft is er heel wat onnodige verwarring ontstaan in de literatuur door zoveel verschil te maken tussen bestuurders en managers, leiders en volgers, en formele leiders en leiderschapsteamleden. Leiderschap is gewoon een functie die weliswaar ongelijk verdeeld is binnen organisaties, en die verschillende mensen op hele verschillende manieren invullen, maar die in principe aan een ieder vrijstaat, net zoals de deur voor elkaar openhouden of productiewerk afleveren.

- 2 *Leiderschap gaat altijd gepaard met macht.* Iedere 'daad' van leiderschap, ieder stukje communicatie dat bedoeld is om de *output* van een team op de een of andere manier te verbeteren, ja zelfs iedere vorm van communicatie die van invloed blijkt te zijn op de organisatie en wat deze voortbrengt, kan worden beschouwd als iemand die persoonlijk gezag neemt over zichzelf en anderen. Het maakt hierbij (nogmaals) niet uit of degene die dit doet formeel is aangesteld als 'leider' van het team. Leiderschap is daarom altijd een bijdrage aan een gesprek of discussie die is doordrenkt met macht en gezag. De uitgeoefende macht kan zeer verschillend zijn naar aard en oorsprong: de formele positie, iemands persoonlijkheid, charme, retoriek, verzet ... Leiderschap is, op een essentiële manier, een voortdurende machtsstrijd om de *betekenisgeving* voor het team (Mumby, 2001). Nu is in de literatuur over *dienend leiderschap* eveneens geconstateerd dat leiderschap ook macht inhoudt (Greenleaf, 1970). Maar wij doelen hier op iets van een geheel andere orde. Het is niet voldoende dat je je als leider in dienst stelt van je team; sterker nog, dat doe je in onze definitie van leiderschap sowieso al in alles wat je als leider doet. Nee, waar het ons hier vooral om gaat, is dat we ons gaan realiseren dat iedereen die bij-

draagt aan het teamresultaat beschikt over reële macht. Natuurlijk: de formeel aangestelde leider heeft extra macht, zoals status, formele bevoegdheden en informatie die alleen hij of zij te zien krijgt. Maar de volgers hebben ook macht; het vermogen, om zich tegen hun leiders te verzetten, hen af te wijzen, of juist te proberen bij hen in een goed blaadje te komen. De strijd om de rol van 'volger' op zich te nemen is net zo goed een machtsstrijd als de strijd om een rol als leider. De formele leider die deze belangrijke tegenkrachten negeert, ondermijnt daarmee zijn/haar eigen leiderschap.

- 3 *Leiderschap is volledig afhankelijk van de gegeven context en situatie.* Wie zitten er in het team? Wat is de opdracht van het team? Voor welke uitdagingen staat het team? Al deze aspecten zijn, samen met andere invloeden in de gegeven situatie, dermate belangrijk dat je als leider niets hebt aan 'algemene' regels, recepten of handboeken, en dat het voor een organisatie ook tamelijk naïef en improductief is om te vragen om 'algemene' suggesties en advies of een 'toonaangevend', 'business school'-programma voor leiderschapsontwikkeling (Tourish, 2013).

Dat je je leiderschap voortdurend moet afstemmen op de situatie waarmee je maken hebt – het zogeheten *situationele* leiderschap – zeiden, zoals algemeen bekend, Hersey & Blanchard al (1969). Maar ook nu weer geldt: wij bedoelen hier iets van een geheel andere orde. Hersey & Blanchard gaven afgebakende suggesties voor verschillende situaties, afhankelijk van de mate waarin het een of andere teamlid opgewassen was tegen een bepaalde taak. Dat zijn als het ware suggesties voor de leider in de vorm van vaste formules of recepten. Volgens ons zijn dergelijke suggesties *van nature* nagenoeg onwerkbaar en waarschijnlijk ineffectief, want als leider moet je naar het geheel kijken – het hele team in de actuele samenstelling, de taken en de context.

- 4 *Leiderschap is een sociaal construct.* Met andere woorden, leiderschap houdt in dat je het werk zinvol maakt, zinvol in de zin van relevante prioriteiten, een relevante strategie, en een relevante besluitvorming. Daarbij rijst vaak de vraag hoe die zingeving moet worden ingevuld. Bijvoorbeeld: welke prioriteiten moet de organisatie aanhouden in de verschillende activiteiten waarmee ze waarde creëert voor haar klanten? Met andere woorden: de sociale constructen verwijzen deels naar zichzelf: een deel van de zingeving vindt plaats op een meta-niveau. Veel van de sociale constructen voor leiderschap hebben op hun beurt weer betrekking op andere sociale constructen. We zeiden al dat leiderschap een onophoudelijke strijd of discussie is over de zin of betekenis die aan het team wordt gegeven. Dit kan een worsteling zijn over de vraag hoe het team slagvaardiger kan worden. Maar het kan ook simpelweg gaan om de vraag welke volgende stap het team moet zetten. Hoe dat ook zij, cruciaal is dat er een proces van zingeving plaatsvindt waarbij alle teamleden zijn betrokken. De zin of betekenis die tot stand komt, betreft de zin van het werk dat zij doen.

En daar hangen allerlei consequenties aan vast. Bijvoorbeeld: moeten de teamleden meer of minder van hetzelfde doen? Moet het werk worden aangepast of vervangen? Moet men nieuwe wegen inslaan? Leiderschap is een proces waarbij zin (betekenis) wordt gegeven aan iedere taak of opdracht waarvoor het team wordt ingezet. Ook om deze reden is leiderschap zo'n buitengewoon ingewikkelde discipline.

- 5 *Leiderschap is in wezen gespreid, niet geconcentreerd; en leiderschap is transactioneel, niet transformationeel.* De leiderschapsfunctie bestaat als het ware uit een 'markt voor' (of, zo u wilt, een 'strijd om') zingeving. Hier komen de voorstellen en tegenvoorstellen van de teamleden bij elkaar. Dit kan een open 'marktomgeving' zijn waar vrijelijk en snel allerlei ideeën en voorstellen worden uitgewisseld. Maar het kan ook gaan om een 'streng gereuleerde' markt, waar de vrijheid van meningsuiting en discussie wordt beperkt. Het laatste is het geval bij 'transformationeel' leiderschap (Burns, 1978). Transformationeel leiderschap houdt in wezen in dat er systemen worden ingevoerd die indruisen tegen het transactiekarakter van leiderschap, namelijk door absolute of bijna absolute macht toe te kennen aan een geïdealiseerde leiderschapsfiguur, de Leider met een hoofdletter L. Dat soort leiderschap is volgens ons vooral gestoeld op illusies, en waar het in praktijk is gebracht – denk aan sekten, fascistische en andere totalitaire regimes en ook militaristische organisaties – heeft het doorgaans rampzalige gevolgen gehad voor alle betrokkenen: corruptie, machtsmisbruik en andere vormen van moreel verval bij de leiders, en terreur en onderdrukking voor de overige leden van een team of organisatie. Wij zeggen hiermee niet dat er geen *inspirerende* leiders zouden bestaan. We zeggen alleen dat inspirerende leiders niet volgens een *transformationeel* paradigma werken, zeker niet op de lange duur. Met andere woorden, wij constateren dat werkelijk inspirerende leiders altijd op een flexibele manier hebben bijgedragen aan het proces van zingeving, namelijk door die zingeving openlijk en met betrokkenheid van anderen te laten plaatsvinden. Mensen als Gandhi, Gorbatsjov en Mandela, die door velen zullen worden beschouwd als inspirerende leiders, waren consequent zowel volger als leider. Zij oefenden niet alleen invloed uit, maar luisterden ook. Zij hadden geen unieke 'transformerende' positie of boodschap nodig om hun rol te kunnen vervullen (Brown, 2014). Inspirerende leiders staan in onze optiek op geen enkele manier 'boven de wet'. Evenmin 'overstijgen' ze de definitie van leiderschap die we eerder gaven: *leiderschap is de functie gewijd aan de effectiviteit van een organisatie*. Integendeel, de transformerende status die vaak aan grote leiders wordt toegeschreven, en die op hen wordt geprojecteerd door hun volgelingen, is volgens ons juist hun grootste probleem. Die projectie kan hen kwetsbaar maken en verzwakken, vooral als ze zelf in hun bijzondere status gaan geloven. In Deel II van dit boek gaan we uitvoerig in op de diverse manieren waarop leiders in dergelijke gevallen kunnen 'doorschieten'.

- 6 *Leiderschap is relationeel, niet individueel.* De belangrijkste consequentie van onze definitie is misschien wel dat leiderschap eerder een proces is dat zich afspeelt *tussen* mensen, dan iets dat plaatsvindt *binnen* enkelingen. Een daad van leiderschap is altijd een ‘communicatieve handeling’. Het gaat bij leiderschap altijd om een combinatie van een ‘gebaar’ of ‘verklaring’ en de ‘reactie’ daarop – of beter gezegd, om twee gelijktijdige ‘gebaren’ die elkaar beïnvloeden.

Betrekken we ook het vorige punt hierbij, dan kunnen we concluderen dat leiderschap in essentie staat voor samenwerking en communicatie, en daarmee op ieder willekeurig moment bij wie dan ook kan berusten. Leiderschap is een wederkerig, co-creërend proces van aangeven, van erkennen, van reageren, dat onophoudelijk doorloopt tussen teamleden, ongeacht of er formeel een leider is aangesteld, ongeacht of we er aandacht aan besteden of niet. Leiderschap kan worden beschouwd als de achtergrond van de handelingen, de achtergrond die de figuur draagt of verlicht, altijd aanwezig, altijd in ontwikkeling.

In het volgende en laatste deel van paragraaf 2.1 kijken we verder naar het in essentie *relationele* karakter van leiderschap. Want het is niet eenvoudig om dergelijke gemeenschappelijke processen, die zich ‘tussen’ mensen afspelen, voor ogen te houden zonder steeds terug te vallen op het beeld van de leider als een individu of leiderschap als op gezag van één enkele persoon of instantie.

WAT BETEKENT DIT ALLES VOOR HET SUCCES VAN DE LEIDER?

Nu we onze definitie van leiderschap (namelijk, leiderschap is de functie gewijd aan de effectiviteit van een organisatie) hebben verkend en er een beoordelingscriterium van hebben afgeleid (namelijk de *output* of productie van de organisatie; overstijgt deze een vooraf bepaalde norm of de verwachtingen van bijvoorbeeld de beurs, dan is er sprake van leiderschap dat de verwachtingen overtreft), kunnen we nu gaan bekijken wat succesvol leiderschap precies betekent, met andere woorden hoe leiders de verwachtingen kunnen overtreffen.

De belangrijkste succesfactor van een leidinggevende is volgens ons nu gemakkelijk te raden: de productie van een organisatie is het resultaat van het werk van alle organisatieleden, die als het goed is in een goed geolied team samenwerken. Het beste resultaat wordt dus bereikt als de beste mensen op de juiste plaats zitten, zich op hun eigen output kunnen richten en invloed kunnen laten gelden op de inrichting van en keuzes rondom hun werk en zelfs op de belangrijkste strategische beslissingen, dus op leiderschap. De beste leider is dus degene die deze invloed toelaat en zoveel mogelijk relevante teamleden laat meedenken en meebeslissen over leiderschap. Het is algemeen bekend dat de beste ideeën overal vandaan kunnen komen, en bij uitstek vanuit de lokale experts, de mensen die het eigenlijke werk doen. Het is ook bekend dat de beste beslissingen genomen worden door een zo breed mogelijke coalitie (de zoge-

naamde *'wisdom of crowds'* of 'twee weten meer dan één'; zie Surowiecki, 2005¹). Dus de grootste succesfactor van een leider is de leider die brede betekenisgeving, sturing en feedback faciliteert en verzamelt, en gebruikt bij beslissingen.

Ook Tourish (2013; p. 210) stelt dat de belangrijkste succesfactor voor een leider zijn of haar vermogen is om de leidinggevende processen 'fluïde, open en dynamisch' te houden. Er is in onderzoek zelfs een sterke correlatie aangegevoerd tussen de 'effectiviteit van een leider' en 'alledaagse communicatie', waarbij het laatste onder andere betekent regelmatig en tijdig informatie verstrekken en bereid zijn om aan hogere niveaus in de organisatie te communiceren (Luthans, Hodgets & Rosenkrants, 1988; zie hoofdstuk 19 voor een uitgebreidere samenvatting van deze onderzoeksresultaten). Het is volgens ons van essentieel belang voor een leider zich te leren bewijzen zonder daarbij anderen te verhinderen ook volop leiderschap aan de dag te leggen. De belangrijkste uitdaging voor formele leiders is om zich niet te laten verblinden door de bestaande machtsverschillen en zich proactief in te zetten om in de organisatie een productief patroon van zingeving op gang te helpen brengen of houden. Alleen met zo'n doorlopende uitwisseling kan leiderschap stevig geworteld raken in de hele organisatie en het hele team, en daarmee de *output* van die organisatie (of dat team) stimuleren.

Bij organisaties waar veel projectwerk in teamverband wordt uitgevoerd, denk aan de grote managementadviesbureaus, moet de teamleider (de 'EM' of Engagement Manager in het jargon van McKinsey) zijn of haar team van dag tot dag in hecht verband voortgang laten boeken, steun bieden, open staan voor suggesties van teamleden. Niet zelden komt de 'Benjamin' in zo'n team met het doorbraakidee. Dergelijk interactief leiderschap is ook op zijn plaats voor degene die de aanvoerdersband draagt in een voetbalelftal, zeker als de andere spelers ook slimme vedetten en strategische meesters zijn. In dergelijke omgevingen redt een leider die zich als een 'baasje' gaat gedragen het niet lang.

Dit betekent in de praktijk dat je als leider bereid moet zijn om het gesprek aan te gaan. Dus: niet alleen 'zenden', maar ook 'ontvangen'. Als leider moet je naar al je teamleden kunnen luisteren (en bovendien naar de bredere context en andere *stakeholders*). Dit betekent ook dat je je open dient te stellen voor kritiek die je eigen teamleden (jouw directe 'ondergeschikten') op jou zullen hebben: die kritische 'opwaartse feedback' moet je niet alleen kunnen 'hebben' (verdragen) – je moet er zelfs voor zorgen dat je die blijft krijgen van je mensen. Je moet hen stimuleren jou steeds opnieuw die feedback te geven. Alleen dan blijft jouw leiderschap vitaal en voorkom je dat het eenrichtingsverkeer (enkel 'zenden') en daarmee ondoeltreffend wordt. Zoals we later in het boek (in hoofdstuk 19) zullen zien, wordt leiderschap echter in meer dan de helft van alle organisaties helaas niet op deze manier ingevuld. Met andere woorden, veel van het leiderschap dat in organisaties aan de dag wordt gelegd lijkt ernstig te kort te schieten als het erom gaat de productie, de *output*, van organisaties te

bevorderen. Natuurlijk beseffen wij heel goed dat het niet niks is om u als leidinggevende, als manager, te vertellen dat u het proces van leiderschap fluïde en open, wederkerig en betekenisvol moet maken. Dit betekent namelijk dat u als leider moet laten zien dat u begrijpt in welke positie, in welk lastig parket, uw ‘volgelingen’ zitten. U moet laten zien dat u begrijpt dat het voor hen, gegeven hun positie, allesbehalve eenvoudig is om zich bloot te geven en kritische noten te kraken over de bestaande inrichting van de werkzaamheden en de manier van werken. De klokkenluidende medewerker van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) die in januari 2014 zelfmoord pleegde is een wel heel schrijnend voorbeeld van de druk waaronder mensen kunnen komen te staan wanneer ze hun verantwoordelijkheid nemen – en in de waarste zin van het woord leiderschap tonen. Hij had net als de meeste andere klokkenluiders informatie die later cruciaal werd in het verbeteren van het leiderschap en de output van zijn organisatie. Als zijn leidinggevende voor deze informatie open had gestaan ware het voor alle partijen en voor leiderschap binnen de NZa onvergelijkkelijk veel beter geweest.

Redenen voor terughoudendheid van *direct reports* zijn er zoals bekend volop: angst voor represailles, vrees voor wat anderen en vooral leidinggevendenden met meer macht er wellicht van zullen denken, of simpelweg een aarzeling om een dergelijke verantwoordelijkheid op zich te nemen omdat die nu eenmaal buiten hun beperktere bevoegdheden valt. Daarom is het zo belangrijk dat je als leidinggevende pijnlijke en onverwachte, ja zelfs onredelijke opvattingen over de leiding in de organisatie kunt aanhoren – opvattingen die u wellicht opvat als kritiek op u persoonlijk aangezien u van zichzelf vindt dat u nu eenmaal tot taak hebt om ‘leiding’ te geven en een ‘sterke’ leider te zijn. Als wij echter, alles overwegende, zelf moesten kiezen tussen een ‘sterke’ of een ‘zwakke’ leider, dan zouden wij geneigd zijn om een voorkeur uit te spreken voor de laatste – net zoals Brown (2014) en zoals ook Aesopus lijkt te doen in het fragment waarmee we straks dit hoofdstuk zullen besluiten. Bij ‘zwakke’ leiders heb je namelijk een grotere kans dat ze zich niet verzetten wanneer ergens in het team ‘natuurlijk’ (spontaan, informeel) leiderschap opborrelt.

Leiderschap aanhoudend laten stromen is niet de enige belangrijke bijdrage die wij van leiders zouden verwachten. Maar wij denken wel dat dit het doorslaggevende aspect is van de rol van de leider. Andere aspecten, die te maken hebben met het vermogen om relaties op te bouwen en te onderhouden, zijn eveneens cruciaal. Aan die leiderschapstalenten zullen wij later meer aandacht besteden. Denk aan het vermogen om je om anderen te bekommeren, en de gevoelens van anderen op een productieve manier zin en betekenis te geven (het aspect van *containment* in de rol van de leider – zie ook hoofdstuk 5). Of denk aan de acceptatie dat je niet in alles succesvol kunt zijn. Of neem inspirerend denken, nederigheid, compassie. Het zijn allemaal thema’s die uitgebreid aan de orde komen in Deel III van dit boek.

Nu we het hebben gehad over de individuele bijdrage van de leider moeten we nog een keer benadrukken dat leiderschap niet bij die ene persoon van de leider berust, ongeacht de zwaarte en waardigheid van het ambt en de persoon in kwestie, en ongeacht het respect dat deze krijgt of de beloning die hij/zij ontvangt. We zijn het eens met Tourish (2013) dat er vandaag de dag veel te hoog wordt opgegeven van topmanagers en leiders, en dat dit organisaties fataal kan worden. Tourish geeft de volgende treffende vergelijking, die beter dan wij het zouden kunnen zeggen verwoordt wat we bedoelen: ‘Spartacus was de leider van een slavenopstand in het oude Rome van 73 tot 71 v.Chr. – een opstand die het Romeinse Rijk bijna fataal werd. De geschiedenis wordt geschreven door de overwinnaars. Maar in dit geval vermelden Romeinse bronnen dat Spartacus aan de vooravond van zijn laatste veldslag tegen de troepen van Crassus zijn paard liet brengen en dit plechtig slachtte. Hij liet zijn mannen hiermee zien dat hij hoe dan ook hun lot zou delen – de overwinning of de nederlaag. De meeste leiders van tegenwoordig bezorgen zichzelf echter een ‘gouden parachute’. Als het misgaat, ontsnappen zij uit de rokende puinhopen met een fortuin waar ze de rest van hun leven comfortabel van kunnen leven. Dat soort verschillen schaadt de relatie tussen leider en volgers. En het brengt ook schade toe aan organisaties en aan de samenleving als geheel. Er moet een grote verandering komen. Leiders moeten bereid zijn om zowel meer van de “buit” van de overwinning, alsook van de pijn van de nederlaag te delen met hun “troepen”.’ (Tourish, 2013, p. 213). Er zijn nog maar enkele gebieden over waar nog steeds een realistische kijk heerst op leiderschap, zoals in de profsport, de kunst en gedeeltelijk ook in de geneeskunde, waar een ‘manager’ doorgaans minder verdient dan respectievelijk de topsporter, artiest en medisch specialist. Volgens ons is leiderschap in de praktijk mede ontspoord door al die misleidende interpretaties die erover de ronde doen: de leider als de ‘commandant’, als degene die ‘de teugels’ in handen heeft, degene die de ‘eindverantwoordelijkheid’ draagt, die zich achter niemand kan ‘verschuilen’, waar de ‘hete aardappels’ en de ‘zwarte pieten’ terecht komen, en die de volle verantwoording aflegt. Als ondernemingen het konden opbrengen om leiderschap ook maar iets anders te definiëren, iets realistischer in te vullen, dan zouden zij zichzelf en hun aandeelhouders veel geld kunnen besparen – geld dat ze nu kwijt zijn aan overgevaardeerde en zogenaamd ‘transformerende’ leiders.



Figuur 4. De essentie van onze relationele natuur: wie wij zijn hangt af van de context waarin we opereren.

2.2 EEN RELATIONELE KIJK OP LEIDERSCHAP

HET CONCEPT 'LEIDERSCHAP' VERANDERT

In de afgelopen jaren heeft zich een grote verandering voltrokken in de sociale en organisatiewetenschappen. Waar voorheen vooral werd gekeken naar de leider of de volger als *persoon*, wordt nu de *relatie* tussen de leider en de volger steeds meer gezien als het cruciale veranderingsinstrument. Door deze veranderende oriëntatie lijkt het traditionele 'instrumentarium' voor leiderschap en communicatie – methoden en interventies, doelen bepalen, plannen, zenden en ontvangen – aan gewicht te verliezen en wordt er meer nadruk gelegd op het belang van interactiepatronen. Hierbij komt de relatie, met jezelf en met anderen, centraal te staan in de praktijk. Deze 'relationele omslag', zoals zij wordt genoemd in de psychologie (Mills, 2005; De Haan, 2007), heeft zich gelijktijdig voorgedaan in de organisatie-theorie, psychotherapie, sociologie en kunsten zoals de architectuur.

Belangrijke voorlopers op het gebied van relationeel denken zijn Pirandello, die zichzelf vol vuur afvroeg hoe relaties iemands karakter beïnvloeden,² en John Bowlby, die in 'hechting' (*attachment*) een biologisch instinct vermoedde dat andere drijfveren activeert, waarbij hij persoonlijke verschillen in *attachment*-stijl in verband bracht met interne modellen van onszelf in onze relaties.

Waar komt deze nieuwe nadruk op het relationale aspect vandaan? Om te beginnen zijn er min of meer gelijktijdig belangrijke nieuwe inzichten ontwikkeld in de 'postmoderne' filosofie, de neurobiologie en de persoonlijkheidsleer. Het onderzoek op deze drie terreinen heeft duidelijk gemaakt dat mensen met elkaar verbonden zijn op manieren die tot nu toe alleen in marginale filosofische stromingen en spirituele tradities werden onderkend. Sinds de Renaissance, en vooral sinds de Verlichting, heeft de westerse onderzoekstraditie zich bekend tot een rationele, positivistische, op harde feiten en logisch redeneren gebaseerde grondhouding om onze leefwereld en onszelf begrijpen. Die benadering heeft een reusachtige sprong voorwaarts in kennis en ontwikkeling opgeleverd, maar ze heeft weinig ruimte gelaten voor mysteries als intuïtie, intersubjectiviteit en onbewuste onderlinge afstemming. Door recente ontdekkingen in de affectieve neurowetenschap (bijv. Rizzolatti & Craighero, 2004; Panksepp, 1998; Schore, 2003) is overtuigend aangetoond hoe belangrijk relaties en het spiegelen van relaties zijn voor iemands persoonlijke ontwikkeling en gedrag. Door de kijk op organisaties vanuit de chaostheorie, waarbij wordt onderkend hoe de kleinste gebaren kunnen leiden tot veranderingen in grootschalige patronen, zijn we organisaties steeds meer gaan zien als verzamelingen interactieve processen in plaats van als structuren of systemen (Stacey, 2012). Ook is uit onderzoek gebleken dat de liefde tussen moeder en kind cruciaal is voor de ontwikkeling van de hersenen en het identiteitsbesef dat we in onze prilste jeugd over onszelf ontwikkelen, en tevens dat een aanvaardende en ondersteunende relatie nog tot laat in het leven veranderingen teweeg kan brengen in de neurale netwerken in onze hersenen, in ons zelfvertrouwen en in onze eigenwaarde en hechtingspatronen (Schore, 2003; Allen, 2011).

De bevindingen in al die verschillende takken van wetenschap vielen samen met een revolutie in de kennistheorie ('epistemologie') die op gang werd gebracht door feministische psychologen als Jean Baker Miller, Joyce Fletcher en Carol Gilligan, die 'de invloed van onze sexe op kenniscreatie' ter discussie stelden (zie bijv. Miller, 1976, en Gilligan, 1982). Zij wezen erop dat de klassieke theorieën over de ontwikkeling van het kind (bijvoorbeeld van Piaget, Erikson, Freud), waarin steeds het belang van een sterk ego, autonomie en zelfstandigheid is benadrukt, allemaal waren gebaseerd op een fundament aan psychologisch onderzoek dat uitsluitend door mannen bij elkaar was gebracht. Deze feministische denkers boden een ander inzicht in gezondheid en volwassenheid, waarbij zij eerder de nadruk legden op aspecten als wederzijdse afhankelijkheid, samenwerking, en 'relationele vaardigheden' als ondersteuning en invoelingsvermogen (empathie). Zij benadrukten bovendien het belang van relaties die we aangaan met echte bereidheid om er zelf door veranderd te worden – deze bereidheid is precies het aspect van de 'opwaartse feedback' dat we in paragraaf 2.1 onderkennen als cruciaal voor de effectiviteit van leiders.

De nieuwe nadruk op de relaties tussen mensen is niet uitsluitend het gevolg van deze ontwikkelingen. Ze komt ook voort uit een behoefte om iets te begrijpen wat niet kon worden verklaard of doorgrond met behulp van de bestaande psychologische of leiderschapstheorieën, en een behoefte om te kunnen inspelen op steeds complexere systemen. Zo bezien is de nadruk op de relationele kant van de mens geen formele stroming of stelsel van overtuigingen, maar eerder een kader of manier van denken over de leider, over degenen aan wie de leider direct leiding geeft, het team, de organisatie – en hoe leiderschap werkt. Vanuit deze invalshoek bezien, grijpen leider, volger en organisatie nauw in elkaar. Dat heeft als consequentie dat leiderschap de onderlinge verbanden tussen leiders en volgers zal moeten beïnvloeden om ook maar iets te kunnen bereiken. Bovendien betekent het dat vooruitgang en verandering alleen mogelijk zijn indien die onderlinge verbanden voedend, betekenis- en zinvol, ondersteunend en uitdagend zijn of worden. Wat kan er dan nuttiger zijn dan de aandacht te vestigen op juist dat onderlinge verband, die verbinding – de *relatie* zelf, zoals deze zich manifesteert en ontwikkelt.

ZIJN WIJ GOLVEN OF DEELTJES?

Het radicale idee in de relationele psychologie is dat ‘wij’ (u, ik, de formele leider) misschien niet degenen zijn die een leiderschapsrol vervullen in de organisatie, en dat ook ‘wij’ niet degenen zijn die moeten reageren op de almaar toenemende druk en maatschappelijke veranderingen. In plaats van te zeggen dat ‘wij’ (opnieuw: u, ik, de formele leider) rollen op ons nemen en stappen zetten, kunnen we beter zeggen dat onze relationele omgeving, met inbegrip van de relatienetwerken waar wij deel van uitmaken, moet reageren en in actie moet komen. Wanneer wij veranderen, veranderen onze relaties ook. Wanneer wij een stap zetten, zetten we ook een stap in die relaties. De relationele benadering legt de nadruk op de stappen die we in onze relaties kunnen zetten, op zo’n manier dat onze relaties veranderen en op hun beurt ons veranderen. Pas in tweede instantie veranderen we zelf. Voor leiderschap betekent dit dat we in eerste instantie kijken naar wat de teamrelaties kunnen verdragen om pas daarna te kijken naar de acties van individuen.

Een vergelijking die kan helpen dit te verduidelijken is de *Fouriertransformatie* in de natuurkunde (Fourier, 1822). Met deze transformatie kan een gegeven functie op twee manieren worden weergegeven: hetzij als een aparte puntachtige eenheid die een lineair traject in de tijd volgt (zoals een persoon, een leider), of als een samenstelling van uitgestrekte golven die gelijktijdig op elkaar zijn gelegd. Wij kunnen onszelf in onze organisatie ook op deze twee manieren beschouwen. De ene mogelijkheid is dat we onszelf zien als een aparte ‘eenheid’ die zich door het leven in de organisatie en thuis voortbeweegt, langs allerlei afzonderlijke handelingen en vergaderingen, van ‘e-mailtijd’ naar ‘overlegtijd’, enzovoort. De andere mogelijkheid is dat we naar onszelf kijken als een opeenstapeling van ‘zelven’, dus verschillende manieren waarop we onszelf zijn en onszelf presenteren (Hermans & Kempen, 1993). Bij het doorlopen van onze

dagelijkse taken worden dan door de verschillende relaties die met die taken gemoeid zijn achtereenvolgens verschillende representaties van onszelf in verschillende gradaties tot uitdrukking gebracht. We weten door het verschijnsel van *overdracht* (Freud, 1905) dat we bij nieuwe collega's en in nieuwe relaties doorgaans bekende representaties kopiëren. Aangezien die representaties van onszelf zich zo vermenigvuldigen, kunnen we aan de hand daarvan ons gedrag en onze bijdragen in afzonderlijke momenten proberen te begrijpen.

Een ander belangrijk psychologisch concept, *overdeterminering* (Freud, 1900), kan hier ook bij worden betrokken. Als we leiderschap beschouwen als een verzameling verschillende maar betrekkelijk stabiele invloeden die samen op een bepaald moment of een bepaalde plek, of met betrekking tot een bepaalde kwestie, bepalen hoe dat leiderschap wordt ingevuld, dan kunnen we ook op een andere manier gaan kijken naar belangrijke gebeurtenissen als de lancering van een nieuw product, de ontsporing van een leider, de vorming van een nieuw LT (leiderschapsteam) of het mislukken van onderhandelingen. Dan schrijven we dergelijke gebeurtenissen niet langer toe aan één enkele oorzaak, zoals zo vaak wordt gedaan, maar kijken we naar een breder scala van relevante oorzaken die allemaal bij elkaar komen en gezamenlijk meer dan voldoende verklaring bieden voor die belangrijke gebeurtenis.

We gaan als mens met onze diepgewortelde gewoonten door het leven en herhalen veelal oude relationele 'golfjes' in al die successen, conflicten en relaties die we beleven en die zoveel lijken op de vorige. Omdat we van omgeving veranderen (het land bijvoorbeeld waar we wonen) of omgaan met andere mensen (andere collega's met nieuwe namen), houden we onszelf voor de gek: we denken dat we een weg aflopen door het leven en dat wij zelf en onze omgeving steeds veranderen. Maar in plaats daarvan putten we onderhuids misschien nog steeds uit precies dezelfde verzameling relatiepatronen en -'golfjes' als toen we nog kleine kinderen waren. Psychologisch onderzoek op het gebied van *attachment* (hechting) lijkt te bevestigen dat wij ons relatiepatronen 'aanwennen' – het worden onze gewoonten – en dat wij die relatiepatronen zelfs doorgeven aan de mensen met wie wij ons leven delen en daarmee aan volgende generaties door middel van de prille *attachment*-patronen van bijvoorbeeld onze kinderen in relatie tot ons (Van IJzendoorn, Juffer & Duyvesteyn, 1995).

Met andere woorden, we zouden onze loopbanen kunnen vergelijken met een golfachtige structuur. We zouden onszelf kunnen gaan beschouwen als een vaste verzameling van relatiepatronen – relatiepatronen die strikt genomen niet van ons zijn, want we delen ze met anderen en ze komen steeds opnieuw weer voor, en in allerlei combinaties. Het biedt een groot voordeel om zo naar onszelf te kijken. We hoeven dan namelijk niet langer van onszelf te denken dat we 'veranderingen doormaken'. We kunnen onszelf dan zien als een in wezen stabiele persoon die in zijn/haar reacties verschillende kanten van zichzelf kan

laten zien en kan inzetten, dan wel als iemand die weliswaar een stabiele persoon is maar ook wordt geconfronteerd met wisselende krachten en stress. Dan wordt het verhaal van veranderen een verhaal waarin verschillende aspecten van onszelf aan bod komen – in plaats van een verhaal waarin wij zelf veranderen, of juist proberen wel of niet te veranderen. Dan kunnen wij en degenen met wie wij omgaan voortaan inspelen op onze nieuwe ‘golfjes’ in plaats van onszelf bijvoorbeeld te zien als iemand die verandering brengt of daarvan juist het slachtoffer aan het worden is.

Kijken we nu opnieuw naar onze belangrijkste succesfactor voor doeltreffend leiderschap, dat we formuleerden in paragraaf 2.1 – het faciliteren en laten stromen van betekenisgeving, sturing en feedback – dan komen twee aspecten in beeld die te maken hebben met de zorg om veiligheid en inzicht:

- 1 Relatieel leiderschap houdt in dat er een veilig klimaat ontstaat waarin de leden van een team of de medewerkers in een organisatie vrijelijk kunnen spreken en onverbloemd hun mening kunnen geven over een onderwerp.
- 2 Relatieel leiderschap houdt in dat binnen werkrelaties wordt samengewerkt om betekenis te ontwikkelen door middel van voortschrijdend gedeeld inzicht.

Uit het jongste onderzoek naar *attachment* blijkt dat deze twee verschillende aspecten, veiligheid en betekenis, nauw met elkaar verbonden zijn in onze ‘*attachment*-stijlen’: wanneer we ons veilig voelen, kunnen we meer betekenis verdragen en scheppen – en wanneer we de situatie waarin we ons bevinden meer betekenis kunnen geven, voelen we ons er veiliger in. In paragraaf 2.3 komen we uitgebreider terug op deze twee verschillende maar met elkaar samenhangende aspecten van leiderschap.

WAT MAAKT DAT WE ONS VEILIG VOELEN?

Uit onderzoek naar *attachment* (Fonagy, Steele, Steele, Moran & Higgitt, 1991) is gebleken dat het mogelijk is een mentale functie te definiëren die verbonden is met veilige hechting (‘secure attachment’) of met het feit dat je je op je gemak voelt met de omstandigheden waarin je je bevindt. Dit wordt de functie van het ‘reflectieve zelf’ genoemd, of het vermogen om te ‘mentaliseren’. Om te begrijpen hoe dit kenmerk zich kan ontwikkelen, moeten we kijken naar de vermoedelijke oorsprong ervan in onze prille ontwikkeling als kind.

Het reflectieve zelf is dus een operationalisering van ons vermogen om te ‘mentaliseren’ (Brown, 1977), wat ook wel het vermogen tot ‘meta-cognitie’ (Main & Goldwyn, 1990) of ‘psychologisch denken’ (Appelbaum, 1973; Grant, 2001) wordt genoemd. Het reflectieve zelf geeft aan *hoe je de intentie van een ander interpreteert*. Dit wordt gemeten met behulp van een gestandaardiseerde vragenlijst die zowel aangeeft hoe je naar jezelf kijkt als naar de ander; de score

zegt dus evenveel over je reflectie op jezelf als je reflectie op de intentie van die ander. Ook combineert de score correcte reflecties en plausibele reflecties over intenties, want er wordt niet getoetst aan een maatstaf voor 'objectief' of 'gemeenschappelijk' begrip (Fonagy, Steele, Steele, Moran & Higgitt, 1991). Joyce McDougal (1978) stelde dat in de prille jeugd van het kind de 'moeder fungeert als het denksysteem van het kind'. Deze kijk op het moederschap als een afbakenende, weerspiegelende en reflecterende activiteit klinkt voortdurend door in de relationele literatuur en ligt aan de basis van het concept van het *reflectieve zelf*.

Het reflectieve zelf mag niet worden verward met empathie, hoewel empathisch begrip ondenkbaar is zonder deze eigenschap. Het reflectieve zelf is fundamenteeler dan empathie. Met het reflectieve zelf wordt bedoeld op het vermogen om te *begrijpen* wat er in jou zelf of in een ander omgaat. Het begrip 'empathie', daarentegen, slaat ook op het vermogen om te *voelen* wat iemand anders voelt, dat wil zeggen om waardering te krijgen voor die gevoelens of ze zelf na te voelen.

Het reflectieve zelf is ook niet hetzelfde als *mindfulness*, hoewel *mindfulness* kan worden beschouwd als een capaciteit waar het reflectieve zelf op berust of uit kan putten. *Mindfulness* is een spirituele competentie in het boeddhisme. Met dit begrip wordt bedoeld op een aandachtig bewustzijn van de realiteit der dingen, en het is daarmee nauw verwant aan psychologisch wakker zijn ('Boeddha' betekent ook letterlijk 'hij die wakker is' of 'de ontwaakte'). *Mindfulness* omvat daarmee een besef van zowel psychologische feiten als natuurlijke verschijnselen en zelfs spirituele ervaringen. Toch wordt het begrip *mindfulness* veelvuldig gebruikt voor alle interne waarneming, lichamelijk, zintuiglijk, gevoelens, gedachten, en het bewustzijn zelf – in welk geval het sterk lijkt op het reflectieve zelf.

Samenvattend:

- 1 *Mindfulness* kan worden beschouwd als het aandachtige besef van wat er zich op *dit* moment aan je voordoet.
- 2 Het *reflectieve zelf*, als deel van *mindfulness*, kan worden beschouwd als het besef van wat er zich op *dit* moment afspeelt in je eigen intenties en die van anderen.
- 3 *Empathie*, voortvloeiend uit het reflectieve zelf, kan worden beschouwd als het besef van en delen in de gemoedstoestand van een ander op *dit* moment.

Kortom, als leiderschap vooral staat voor betekenis geven, aan en voor teams en organisaties, dan is er enig hard bewijs voorhanden dat leiders effectiever kunnen zijn indien zij zich veiliger kunnen voelen, en dat zij omgekeerd zich veiliger kunnen voelen naarmate zij hun eigen intenties en die van anderen beter of geloofwaardiger begrijpen (Fonagy et al., 1991). Op haar beurt helpt goed leiderschap anderen weer om zich veiliger te voelen en meer inzicht op te bouwen.

Het stond al geschreven op het Orakel van Delphi in het oude Griekenland: ken uzelf. Ken-uzelf-in-relatie is voor elke leider een goed advies. Met andere woorden, zorg ervoor, als leider, dat je inzicht hebt en nieuwe inzichten en betekenis/zingeving weet te ontwikkelen over je team in de context waarin je gezamenlijk opereert, terwijl deze verandert en er zich nieuwe uitdagingen in aandienen.

2.3 RELATIONEEL LEIDERSCHAP

Relationeel leiderschap houdt eerst en vooral in dat je als leider inzicht weet te ontwikkelen in een web van relaties terwijl je tegelijkertijd die relaties benut en versterkt.

Het is bekend dat wanneer er (extra) spanning ontstaat in een organisatie, en mensen onder druk komen te staan, onze hersenen het 'reflectieve zelf', de probleemoplossingsgebieden van de neocortex, als het ware tijdelijk uitschakelen of omzeilen door de amygdala te activeren (LeDoux, 1996; Goleman, 1996). Er kunnen dan slechts enkele biologische reacties – vechten, vluchten of verstarren – in gang worden gezet, reacties die wij gemeen hebben met de meeste dieren en die onze nieuwe hersenschors (de neocortex), onze rationele en weloverwogen informatieverwerking, tijdelijk buiten werking stellen. Deze acute en instinctieve reactie op gevaar is weliswaar buitengewoon snel maar ze draagt niet bij aan de zingeving. Deze zogenaamde *amygdala hijack* stelt onze reflectie tijdelijk buiten werking, en daarmee eveneens ons reflectieve zelf of ons vermogen om te mentaliseren.

Ook wanneer een dreiging niet onmiddellijk een biologische reactie in werking zet, worden er *subtielere verdedigingsmechanismen* door geactiveerd die het ons moeilijker maken om de gegeven situatie met ons verstand, dus rationeel, te doorgronden en te interpreteren. De notie van dergelijke subtielere verdedigingsmechanismen, waaronder projectie, rationaliseren, verplaatsing, sublimatie en reactieformatie, is al ruim een eeuw oud (Freud, 1894). Net als de reactie van de amygdala verzetten deze mechanismen zich tegen slecht nieuws, zoals een omzetting of de aankondiging van een fusie of reorganisatie, door de boodschap zelf te verdringen en meer op die verdringing dan op de boodschap zelf te reageren, bijvoorbeeld door ontkrachtende argumenten te bedenken of de frustratie op iets anders af te wenden. Net als, opnieuw, de amygdala-reactie verhinderen ook deze verdedigingsmechanismen reflectie en mentaliseren, want uitgeremd datgene waarover moet worden nagedacht wordt uit het denkproces verbannen en actief maar grotendeels onbewust tegengewerkt.

Wij (de auteurs) hebben in ons werk talloze malen meegemaakt hoe topmanagers bij een toenemende druk in de marktomstandigheden hun zingevend vermogen op een dergelijke manier, dat wil zeggen in een defensiereactie, terugschroefden of onderdrukten. Zoals we al zeiden in hoofdstuk 1: misschien kan

de mens, gelet op zijn evolutionaire ontwikkeling, de snelheid en complexiteit van de veranderingen in deze 21e eeuw helemaal niet aan. Wij zouden echter keer op keer benadrukken: laten we ook niet proberen om al die razendsnelle en complexe veranderingen 'bij te houden'. In plaats daarvan moeten we ons denkvermogen zien *vast te houden*: ons vermogen tot reflectie, onze creativiteit, ons vermogen om te mentaliseren. Juist op dat vlak hebben organisaties de grootste behoefte aan leiderschap.

Is een werkelijk levensbedreigend gevaar eenmaal ontweken, of blijkt uit nader onderzoek (zoals zo vaak het geval is) dat een bepaalde ontwikkeling ondanks de spanning en overlast die ze de organisatie bezorgt toch niet zo levensbedreigend is als werd gedacht, dan kunnen leiders in de organisatie – ongeacht of ze formeel als leider zijn aangesteld of niet – de betekenisgeving en effectiviteit in hun teams en de bredere organisatie helpen herstellen. Relatieve leiderschap stelt dat dit in essentie op twee manieren kan worden gedaan (De Haan, 2007):

- 1 Door de relaties in het team hechter te maken, dus door ze veiliger en opener te maken, zodat ze actief gaan bijdragen aan de betekenisgeving.
- 2 Door leiding te geven aan de relatie zelf, met andere woorden, door reflectie te organiseren op wat er zich op *dit* moment in de betreffende relatie afspeelt.

Wij mensen lijken zo vol te zitten van onmiddellijke, automatische, diepgevoerde en zelfs cognitieve processen die ons denken verzwakken of aanvallen, vooral wanneer we gespannen zijn, dat het heel moeilijk is om zelfs op een kalme en onverstoord dag gehoor te geven aan het devies van het Orakel ('Ken uzelf'). We worden meer dan we ons realiseren en buiten elke verhouding tot de spanningen waar we in ons werk aan blootstaan gestuurd door onze biologische drang om te overleven. Therapie, sport, ontspanning, rust en de steun van onze dierbaren zijn belangrijke 'hulpmiddelen' waarmee we die spanningen weer in perspectief kunnen zetten. Zij halen de manager van vandaag terug naar een plek waar de betekenisgeving weer kan plaatsvinden en waar de steun van veilige hechting en relaties ons in staat stellen onze reflectieve capaciteiten te benutten. Een praktijkvoorbeeld kan helpen verduidelijken hoe zo iets in de praktijk gaat: zie kader 'Van defensie naar begrip'.

Van defensie naar begrip

Een ons bekende topmanager leidt een grote internationale organisatie maar kampt persoonlijk met een ernstige lichamelijke handicap en psychisch trauma. Haar eerste en instinctieve reactie is om 'terug te vechten', door haar routines te disciplineren en zichzelf onder druk te zetten. Managers zijn vaak sterk geneigd om proactief maatregelen te nemen om zich te verdedigen tegen vermeende 'bedreigingen' zoals een overvolle agenda, externe veranderingen in de samenleving of bot neergelegde eisen van medewerkers.

Haar aanpassing in de manier waarop ze haar energie en aandacht inzet bezorgt deze topmanager kortstondig een gevoel van opluchting en resultaat. Maar de context met alle achterliggende kwalen verandert niet. Integendeel, haar nieuwe dadendrang en opgevoerde reactievermogen lijkt haar omgeving alleen maar aan te moedigen om haar met nog meer vragen en suggesties op te zadelen. De aanvankelijke opluchting ebt weer weg en een nieuw, intenser patroon ontstaat, nu vergezeld van een dieper snijdend gevoel van persoonlijk falen, teleurstelling, angst en vermoeidheid. Uiteindelijk raadpleegt ze vrienden, schakelt professionele hulp in en gaat onder begeleiding mediteren. Dat brengt haar ertoe om haar aandacht te verleggen: in plaats van te reageren, te redderen en zich te verdedigen probeert ze nu meer te begrijpen en te reflecteren. Ze begint in te zien dat het nutteloos is om bescherming te bevechten. Ze begint zich te realiseren dat ze nieuwe zingeving moet ontwikkelen, vooral aangaande de relaties en banden die haar tot nu toe steeds gevangen hebben gehouden in intense patronen van disciplineren.

Het voorbeeld 'Van defensie naar begrip' laat zien hoe we in het bedrijfsleven van tegenwoordig vaak behoefte hebben aan nieuwe betekenisgeving, waarbij we eerder proberen om inzicht te ontwikkelen en te leren begrijpen dan om veiligheid te heroveren en oplossingen te vinden. Dat vraagt een geconcentreerde aandacht voor zingeving. Daarbij moeten we vooral proberen te begrijpen wat er zich afspeelt 'tussen' mensen, en in de relatiepatronen waar we zelf deel aan hebben, en ons niet blindstaren op wat er *in* onszelf of *bij* anderen gebeurt. We moeten overschakelen van controle, handelen en veranderen naar relaties, *mindfulness* en mentaliseren.

Wanneer je als leider op deze manier je blikveld verlegt van 'deeltjes' naar 'golven', krijg je oog voor andere aspecten van de werkomgeving die belangrijk kunnen zijn. Hier volgen vier kenmerken die voorvloeien uit een meer relationeel perspectief:

- 1 *Grenzen* bieden een goed handvat om zicht te krijgen op wat er zich tussen mensen, afdelingen en organisaties afspeelt. Op de grenzen 'raken' we elkaar, worden onze gebaren waargenomen en beginnen anderen te horen wat we zeggen. Een grens is niet concreet of tastbaar. Niemand heeft ooit naar een grens gewezen zoals je zou wijzen naar een materieel object. Ook kun je met geen mogelijkheid de grens tussen mensen verleggen. Een grens is een ontmoetingsplek, een verbindingsmoment, of de onzichtbare ruimte die we ervaren in interactie. Een grens wordt gevuld met 'golfjes' of 'krachtenvelden' en het is de plek waar deze elkaar tegenkomen en patronen vormen.³

Eén van de unieke kenmerken of eigenschappen van een grens is dat we haar vanuit verschillende invalshoeken steeds weer anders ervaren: de een zal zijn grens heel anders zien dan de ander. De een ziet potentie, de ander een breuk, en een derde een hulpmiddel voor het werk. Grenzen en

hun (vermeende) doorlaatbaarheid zijn essentieel voor wat mensen wel en niet zullen zeggen in een relatie. Wie een positieve ervaring heeft opgedaan met een grens in de zin van het contact, de interactie, met een ander – met andere woorden: wie zich begrepen voelt – zal met vertrouwen op die grens af gaan en volop bereid zijn om zijn/haar gedachten, werk en producten met die ander te delen. Iemand die een andere invulling geeft aan zo'n grens, zal behoedzamer, zenuwachtiger of terughoudender zijn. Leiders kunnen de aandacht helpen vestigen op een grens als de plek waar de verantwoordelijkheid van de een eindigt en die van de ander begint, waar begrip en onbegrip ontstaan, en waar rollen in het werk worden afgebakend.

Van plannen naar samenwerken

Fred is een man met een plan. Hij heeft gepraat met belangrijke klanten van de zaak, met directeurs van andere divisies, met zijn CEO en met consultants in de bedrijfstak. Door dat alles heeft hij zo langzamerhand duidelijk voor ogen gekregen wat hij van zijn team verwacht voor de toekomst. De externe omgeving is enthousiast over zijn plan, weet hij. Met dit plan kan zijn team bovendien voortbouwen op bestaande sterke punten. Maar tot zijn stomme verbazing krijgt hij niet één blijk van waardering wanneer hij het plan rondstuurt in zijn team. In plaats daarvan krijgt hij van zijn teamleden alleen maar vragen terug waarin hij een venijnige kritische ondertoon bespeurt. Het lijkt wel alsof ze tegen hem willen zeggen: 'val ons hier niet mee lastig', en 'wat een vreselijk slecht plan'. Hij begrijpt niets van hun reactie. Het plan is best gemakkelijk uit te voeren. Het is in het belang van het hele team. En het zal bovendien ieder van de teamleden afzonderlijk helpen om succesvoller te worden. Wordt er misschien afwijzend op gereageerd omdat hij het plan via e-mail heeft verstuurd, vraagt Fred zich af. Wanneer hij er met zijn collega's over gaat praten, merkt hij dat zij er overwegend afwijzend en kritisch tegenaan blijven kijken. Hij begint te beseffen dat zij zich volstrekt niet verantwoordelijk voelen voor het plan. Daarop vraagt hij hun openlijk of zij er meer zeggenschap over willen hebben. Nu worden de reacties iets positiever, en Fred en zijn teamleden komen over grenzen te spreken. Fred had noch in noch voor het plan duidelijk gemaakt hoe de verantwoordelijkheden kunnen liggen. Hij had verzuimd afspraken te maken met zijn team over zijn eigen rol en die van hen. Ook had hij zich niet gerealiseerd dat zij voor minstens een deel van Freds briljante plan de leiding op zich wilden nemen. Gaandeweg beginnen de teamleden tegenvoorstellen te doen waarin verschillende mensen de verantwoordelijkheid krijgen voor verschillende aspecten van het plan. Sterker nog, de relatie wordt nu omgedraaid: de teamleden vragen Fred om zelf niets op te leveren, maar uitsluitend toe te zien op het proces en de moeilijke vragen te stellen.

- 2 *Rollen* zijn de ruimten die door de grenzen worden afgebakend. Ze bepalen de potentiële ruimte die iemand in een organisatie ervaart. Een rol vormt, met andere woorden, het totaal van iemands grenzen. Een rol in het werk is veel meer dan een functie, meer ook dan een functieomschrijving, en meer dan status of gezag. Je rol is de ruimte die jij volgens jezelf hebt om een bijdrage te leveren, om zin en betekenis te geven en de leiding te nemen. Buiten je rol voel je je ongemakkelijk en onzeker, in je rol ben je veel zekerder van jezelf. Een rol is daarom het totaal van alles waarvoor we ons verantwoordelijk voelen: onze unieke bijdrage aan andere ‘rollen’ en aan de organisatie als geheel. Een rol, in welk project of welke organisatie of dagelijkse activiteit dan ook, bestaat uit formele beschrijvingen, informele relationele druk, eisen vanuit en vanwege de organisatie, en het vermogen van betrokkenen om grenzen te benoemen en beïnvloeden.
- In de vergelijking met golfjes en krachtenvelden die we eerder maakten ter illustratie van het relationele perspectief, is een rol het *veld* waarin de golfjes kunnen weerklinken, de dingen waarvoor iemand verantwoordelijk is of waaraan hij of zij denkt te kunnen bijdragen.
- Rollen kunnen worden *geanalyseerd*. Je kunt samen met een collega verkennen welke rollen er voor hem of haar openstaan en welke daarvan hij of zij zou kunnen vervullen (Reed, 2000). In dit verband moeten drie aspecten worden onderscheiden:
- *De rolbiografie* van een persoon: welke rollen heeft de persoon in kwestie vervuld in het gegeven werkproces en in andere werkprocessen, en welke ervaringen hangen samen met die rollen?
 - *De rolgeschiedenis* van de organisatie: welke rollen heeft de gegeven organisatie in het verleden aangeboden en ondersteund?
 - *De roldialoog* tussen persoon en organisatie: welk gesprek of welke onderhandeling vindt er plaats – deels onbewust – tussen de organisatie, het team en het individu om te komen tot de meest geschikte rolinterpretatie?

Leiders kunnen hun begrip omtrent grenzen koppelen aan hun begrip omtrent rollen. Beschikt een bepaalde medewerker over het benodigde verantwoordelijkheidsbesef voor de rol? Is hij of zij beschikbaar om deze taak uit te voeren? En heeft hij of zij de juiste grenzen of banden om zichzelf uit te drukken in de rol?

Een delicate balans van rollen

Gianna heeft de bedrijfsactiviteit die ze leidt winstgevender gemaakt, maar haar chef wil er niet extra in investeren. Met haar Italiaanse achtergrond is Gianna niet geneigd om ergens doekjes omheen te winden, en ze heeft haar chef dan ook laten weten dat ze niet blij is met de gang van zaken. Haar chef heeft een Aziatische achtergrond en hanteert een andere stijl; hij opereert veel voorzichtiger en is uiterst voorkomend tegen iedereen. Maar in het leidinggevend team waar hij deel van uitmaakt heeft hij zich niet sterk gemaakt voor Gianna's standpunt. Daardoor moet haar bedrijfs onderdeel het nu al jarenlang doen met te weinig mensen. Het contact tussen Gianna en haar chef verloopt steeds stroever. Geleidelijk en door erover te praten beginnen de twee te beseffen dat zij ieder in tal van opzichten een heel verschillende rol vervullen in de onderneming. Daardoor klaart de lucht in hun relatie op. Zij hadden zich tot dan toe geen van beiden gerealiseerd dat zij ondanks hun gemeenschappelijke technische achtergrond moesten voldoen aan volstrekt andere eisen in de organisatie. De chef is een uitstekende bemiddelaar, iemand die op een zachtaardige manier ondersteuning biedt. Gianna, daarentegen, is uiterst gedreven en geeft de onderneming de extra slagkracht die ze nodig heeft. Samen kunnen ze nu een strategie gaan ontwikkelen om te krijgen wat ze allebei willen: extra investering in Gianna's team.

- 3 *Valentie* is een relationeel begrip dat uitdrukking geeft aan ons vermogen om te reageren op en ons te verbinden met verschillende emotionele patronen in de groep waarvan we deel uitmaken. Uitgaande van de kaders die worden gesteld door een functieomschrijving en de bevoegdheden die de functie met zich meebrengt, en voortbouwend op de grenzen die de relatiepatronen in de organisatie hebben opengelaten voor een rol die samenhangt met die functie, is valentie de bijdrage die wij persoonlijk leveren om die grenzen te beïnvloeden en zo mede onze eigen rol in de organisatie te bepalen. Valentie is dus onze geheel eigen, persoonlijke reactie op een grens of rol.

In de vergelijking met golfjes en krachtenvelden die we tot nu toe hebben gebruikt ter illustratie van het relationele perspectief, zijn de valenties de mogelijke 'eigen functies' van de golfjes, de karakteristieke vormen waarin zij zich voordoen om de lege ruimte waarin zij 'weerkaatsen' te vullen. Leiders kunnen werken met valenties door zich het team of de organisatie voor te stellen als een individu dat de teamleden of medewerkers in de organisatie onder druk zet om zich op een bepaalde manier op te stellen. Diegenen van de teamleden die het moeilijk vinden om zich aan te sluiten bij de overheersende tendens van het team en de organisatie, en die zich op een andere manier opstellen, doen dit omwille van een hoogstpersoonlijke valentie.

Het is belangrijk om te beseffen dat iemand die niet op zijn gemak lijkt te zijn, die niet lijkt te passen, die niet bijster goed presteert of als zondenbok fungeert in het team, wellicht beschikt over een belangrijke valentie die in feite iets signaleert waarvan het team zich maar beter bewust kan worden.

Kunnen Verkoop en Levering door één deur?

Jacques, een CEO in de *fast-moving consumer goods* (fmcg)-industrie, is tot de conclusie gekomen dat Verkoop en Levering niet langer ieder apart kunnen werken. Dus heeft hij besloten ze samen te voegen. Nu zitten Verkoop en Levering bij elkaar in een grote openkantoorruimte, verdeeld in kleine clusters voor de verschillende specifieke diensten. Jacques weet door recente werkoverlegbijeenkomsten dat de samenvoeging niet goed is ontvangen, en dat de integratie niet soepel verloopt. Wanneer hij door het kantoor loopt, bespeurt hij een ongemakkelijke stilte en een 'doodse' sfeer, ook door de aankleding van de werkomgeving, waar een gebrek aan interesse uit spreekt. Hij hoort dat er conflicten zijn tussen teamleden. Hij besluit te bemiddelen en besteedt vele uren met elk van de afzonderlijke clusters in een poging dingen uit te praten, en opnieuw uit te leggen waarom het voor de klant belangrijk is dat de *front-* en *backoffice* nu van elkaar weten wat de ander doet. Pas wanneer in deze gesprekken de individuele irritaties aan de orde komen, de valenties van wat de teamleden hebben opgepikt en wat zij ieder voor zich missen in hun nieuwe werkomgeving, kan hij langzamerhand doordringen tot de kern van de kwestie en beginnen te begrijpen wat iedere medewerker kan bijdragen aan zijn of haar eigen cluster. In de tot nog toe dorre clusters komen de eerste groene scheuten op.

- 4 In het *parallele proces* kun je de 'golfjes' of overdrachtdynamiek onderzoeken die de teamleden inbrengen. Als we processen in organisaties zien als relaties met een golfachtige structuur, dan kunnen we elke overlegbijeenkomst of gebeurtenis beschouwen als een 'meting' van de bestaande relaties tussen de aanwezige personen of teams, in andere contexten. Wanneer we op deze manier naar een afzonderlijke bijeenkomst of gebeurtenis kijken, versterken we ons perspectief op andere bijeenkomsten of gebeurtenissen. We kunnen met een gerust hart aannemen dat de patronen of dynamiek die we in dit specifieke geval meemaken – in een bepaald teamoverleg of een bepaalde directievergadering, enz. – vergelijkbaar zijn met patronen elders. De vorm die de een of andere bijeenkomst aanneemt, krijgt dan veel meer betekenis dan wanneer we die bijeenkomst als iets aparts beschouwen dat niets te maken heeft met andere bijeenkomsten waar dezelfde mensen bij betrokken zijn. Wij veronderstellen dat er op *dat moment*, dat wil zeggen in die ene bijeenkomst, bijvoorbeeld dat ene teamoverleg waarin de teamleden met elkaar aan het werk zijn, ook een onderliggende relationele kwestie aan de orde wordt gesteld. Als leider kun je je begrip van de dynamiek van dat moment in verband brengen met wat je weet en begrijpt van de dynamiek in andere situaties. Je kunt beschrijven wat je op dat moment ziet gebeuren en daaruit afleiden dat zich elders vergelijkbare patronen kunnen voordoen. Dit kan een bijzonder krachtige hypothese zijn, want de waarneming van de dynamiek 'hier en nu' valt moeilijk te omzeilen: het bewijs wordt immers onmiskenbaar voor onze ogen aangedragen. Zoals met iedere hypothese

zullen er ook andere verklaringen zijn, gezien de overdeterminering van relationele gebeurtenissen waar we het in paragraaf 2.2 over hadden. Maar als leider doe je er goed aan om steeds te blijven beseffen dat wat je in de ene situatie meemaakt wel eens zou kunnen duiden op kwesties waar de betreffende teams of individuele medewerkers ook in andere situaties mee worstelen.

Eens een nomade, altijd een nomade

Ingrid is een krachtige pleitbezorger voor haar organisatie. Ze reist van hot naar her om grote industriële klanten te bezoeken en met overheidsfunctionarissen te overleggen. Ook is ze op pad gestuurd om overnamekandidaten te vinden voor nieuwe acquisities. Ze beseft dat ze onvoldoende tijd doorbrengt in de organisatie en bij haar directe collega's. Ze laat het vaak aan Kevin over om de overlegbijeenkomsten te leiden en haar divisie bij elkaar te houden. Onlangs zei Kevin tegen haar: 'Jij bent erg gesteld op je vrijheid, nietwaar?' Dat heeft haar aan het denken gezet. Ze herinnert zich dat ze als kind al heel vrij, onafhankelijk en op zichzelf was. Ze beseft dat ze in zekere zin nu ook haar werk als een 'nomade' invult. Ze besluit zichzelf meer in acht te nemen en tijdens elke zakenreis minstens één keer naar kantoor te bellen. Ook besluit ze zich vaker op kantoor te laten zien, hoewel iets in haar zich daar hevig tegen verzet. Meer participierend in vergaderingen ontdekt ze hoe haar parallelle processen ook bij anderen gevolgen hebben gehad. Het blijkt heel gewoon te zijn geworden dat MT-leden zich voor overlegbijeenkomsten afmelden en dat zij elkaar nauwelijks betrekken bij het voortgangsoverleg over hun projecten.

Grenzen, rollen, valenties en parallelle processen zouden we misschien kunnen vergelijken met membranen, cellen, celfuncties en het DNA in een organisme. Dat zou echter toch een veel te simplistisch beeld zijn. We hebben hier namelijk te maken met veel meer dan drie dimensies. Bovendien dringen grenzen, rollen en valenties hier als relationele golven door tot in ver verwijderde onderdelen van de organisatie. Ze hebben immers gevolgen in het denken, en daarmee eveneens het handelen, van anderen. De grenzen tussen de afdelingen A en B bestaan daardoor overal, niet enkel in de fysieke of psychische ruimte tussen die twee groepen. Hetzelfde geldt voor rollen in het werk. Die worden net zozeer bepaald door wat mensen denken of vinden dat iemand zou moeten doen als door de lijst van taken, relaties en *input*- en *output*-patronen van deze of gene medewerker. Wanneer je een bepaalde rol door iemand anders laat uitvoeren, beïnvloedt dat duidelijk de grenzen en valentie en de rol in kwestie. Vaak zal echter een nieuweling in een rol zich blijken te voegen naar precies dezelfde beperkingen en verwachtingen die zijn of haar voorganger ook parten hebben gespeeld – ook al hebben ze elkaar misschien nooit ontmoet en lijkt het op het eerste gezicht te gaan om volstrekt andere mensen met andere bevoegdheden. Grenzen, rollen of verbindingskracht worden niet louter bepaald door

de invloed van één enkele persoon afzonderlijk en blijven dus ook in stand bij 'wisselingen van de wacht', net zo goed als ze kunnen veranderen terwijl iemand op zijn post blijft.

Laten we een betrekkelijk eenvoudig en meetbaar voorbeeld geven van *valenties*, het soort relatiepatronen dat wij vanaf onze prilste kindertijd met ons meedragen en die zowel verband houden met onze persoonlijkheid als met de boodschappen die wij ingeprent hebben gekregen van onze ouders. In de Transactionele Analyse, een tak van de psychotherapie waarin al decennia lang onderzoek wordt gedaan naar 'transacties', ofwel grensoverschrijdingen in relaties, is gebleken dat valenties kunnen worden begrepen als 'drijfveren van gedrag' die we allemaal in meer of mindere mate in ons hebben. We onderscheiden ons van onze collega's op het werk in de mate waarin bepaalde drijfveren voor gedrag tot uiting komen in onze dagelijkse interactie met anderen. Volgens Taibi Kahler (1975) zijn er vijf elementaire drijfveren voor gedrag die ieder van ons wel zal herkennen:⁴

- **'Wees perfect'** – wordt geactiveerd wanneer er uitstekende prestaties of een scherp oog voor detail nodig zijn.
- **'Doe een genoegen'** – wordt geactiveerd wanneer aandacht, harmonie en empathie nodig zijn.
- **'Maak voort'** – wordt geactiveerd bij kortstondige opleveringstermijnen, hoge intensiteit en snelheid.
- **'Wees sterk'** – wordt geactiveerd wanneer er behoefte is aan veerkracht, kalmte en logica, en betrouwbaarheid.
- **'Doe je best'** – wordt geactiveerd wanneer motivatie, enthousiasme en een creatieve en brede blik nodig zijn.

Een bepaalde drijfveer voor gedrag die we ons vroeg in ons leven eigen maken en invoeren kan gemakkelijk uitgroeien tot een dagelijkse gewoonte. Afgezien van de vijf bovengenoemde drijfveren zijn er ook nog allerlei andere en subtielere drijfveren denkbaar, zoals de valenties van de kluisenaar, de rebel, de heilige, de zondenbok, de primadonna, de regelaar, het slachtoffer enzovoort. In Deel II van dit boek zullen we zien hoe dergelijke subtielere en hoogstpersoonlijke valenties zich kunnen ontwikkelen tot patronen waarbij je doorschiet in je leiderschapsstijl.

In het vorige hoofdstuk hebben we gekeken naar de uitdagingen waarvoor we in deze veeleisende 21e eeuw zijn komen te staan. Ook hebben we gekeken naar ons aanpassingsvermogen. We hebben ons verdiept in de beperkingen van het menselijk aanpassingsvermogen en constateerden daarbij dat het weinig zin heeft om te proberen ons te beschermen tegen de alsmar zwaardere eisen en de jachtigheid van de omgeving waarin we werken. In dit hoofdstuk hebben we gekeken naar het belang van een relationeel perspectief, inzicht, ondersteuning en betekenisgeving.

We besluiten dit hoofdstuk met een gelijkenis voor leiderschap van zo'n 2.500 jaar geleden die een extreem voorbeeld geeft van volgers die de leiders krijgen die ze verdienen.

De kikkers die om een koning vroegen

Een stel kikkers ergerde zich aan de wanorde in hun groep en stuurde een afvaardiging naar Zeus met het verzoek hun een koning te bezorgen. Zeus beseftte dat de kikkers maar simpele zielen waren en wierp een stuk hout in hun moeras.

De kikkers schrokken zo hevig van de onverwachte plons in het water dat zij pardoos naar de bodem van het moeras doken. Toen het stuk hout echter niet bleek te bewegen, kwamen ze weer naar boven. Ze ontwikkelden zo'n minachting voor deze nieuwe koning dat ze op zijn rug kropen en daar gingen zitten.

Beschaamd om zo'n koning te hebben, stuurden ze opnieuw een afvaardiging naar Zeus. Kon hij hun niet een andere koning geven? De eerste deed immers helemaal niets.

Nu verloor Zeus zijn geduld met de kikkers en stuurde een waterslang op hen af. Die stortte zich op de kikkers en vrat ze allemaal op.

– Deze fabel leert ons dat je beter kunt worden geregeerd door een nietsnut die weliswaar niets doet maar ook geen kwaad in de zin heeft, dan door een energieke maar boosaardige heerser.

Aesopus, Fabel 66, zesde eeuw v.Chr.

Samenvatting – Hoofdstuk 2. Patronen van leiderschap

Leiderschap kan worden gedefinieerd als een *functie bedoeld om een organisatie effectiever te maken*.

Deze definitie heeft een aantal consequenties:

- Leiden en volgen zijn twee kanten van dezelfde medaille.
- Leiden en managen zijn vergelijkbare inspanningen en behoren tot deze zelfde functie.
- Leiderschap en macht hangen nauw met elkaar samen.
- Leiderschap is contingent en afhankelijk van de context.
- Leiderschap is een sociaal construct dat verwijst naar andere sociale constructen.
- Leiderschap is niet voorbehouden aan (formele) leiders maar daarentegen bij uitstek een gedeelde verantwoordelijkheid.
- *Leiderschap is transactioneel en niet transformationeel.*

Leiderschap kan simpelweg gemeten worden door de output van een organisatie te meten.

Volgens ons is het succes criterium bij uitstek voor leiderschap dat de leider de 'fluiditeit' ervan bewaakt, dat wil zeggen dat hij of zij ervoor zorgt dat het team of de organisatie het leiderschap – als functie – op een krachtige en vitale manier gezamenlijk deelt.

Het is daarom essentieel dat de succesvolle leider echt open staat voor (opwaartse) feedback.

Om de 'fluiditeit' verder in stand te houden, zal de leider moeten zorgen voor een behoorlijke mate van veiligheid en betekenisgeving. Uit recent psychologisch onderzoek blijkt dat deze aspecten nauwer met elkaar samenhangen dan eerder werd gedacht door de aangetoonde correlatie van veilige hechting (*secure attachment*) met het reflectieve zelf (*reflective-self function*).

Leiderschap kan als relationeel construct worden ingezet om betekenisgeving te bevorderen en de onderlinge effectiviteit van mensen te voeden, en wel door bewust te 'reflecteren' op de volgende relationele verschijnselen:

- *Grenzen*: hoe verhouden de afdelingen zich tot elkaar?
- *Rollen*: hoe geven de afzonderlijke afdelingen vorm aan hun rollen voor andere afdelingen?
- *Valenties*: waar nemen afdelingen het initiatief om in te spelen op behoeften waarin nog niet is voorzien?
- *Parallele processen*: welke patronen signaleren we die wellicht elders ook een bijdrage leveren?

In dit hoofdstuk zijn ook enkele elementaire voorbeelden gegeven van valenties in de vorm van vijf hoogstpersoonlijke *drijfveren voor gedrag* door welke ieder van ons zich, op zijn of haar geheel eigen manier en in meer of mindere mate, laat leiden.

NOTEN

- 1 Op basis van uitgebreid onderzoek constateert Surowiecki (2005) dat hoewel voor de meeste menselijke activiteiten het groepsgemiddelde middelmatigheid is (de spreekwoordelijke 'grootste gemene deler'), dit juist andersom ligt bij beslissingen waar het groepsgemiddelde vaak beter is dan het beste groepslid, en zeker bij herhaling zo consistent een goede beslissing neemt dat geen enkel individu in de groep er tegen opgewassen is. Surowiecki concludeert dat dit uitnemende vermogen om goede beslissingen te nemen alleen optreedt als de groepsleden hun oordeel baseren op een diversiteit van meningen, als zij onafhankelijk te werk gaan, als ze als groep gedecentraliseerd zijn en dus lokale kennis en specialisatie kunnen opdoen, en als er een mechanisme is (zoals stemmen of goed leiderschap) om de vele meningen samen te brengen en te integreren. Er zijn dus wel vier voorwaarden nodig om een team of groep tot de beste beslisser en de wijste actor te maken, maar dat zijn vier voorwaarden die nauwkeurig overeen komen met wat we hier over leiderschap suggereren.
- 2 Neem bijvoorbeeld dit citaat uit *Zes Personages op zoek naar een Auteur* (Pirandello, 1921): *'Met mij ben jij een heel andere persoon dan met een ander. Toch blijven we maar denken dat we voor iedereen precies dezelfde persoon zijn, degene die we zelf denken te zijn in onze gedachten en in alles wat we doen. Maar dat is helemaal niet zo!'*
- 3 Zo gezien zijn grenzen voor relaties wat volgers zijn voor leiders: in beide gevallen gaat het om twee kanten van dezelfde medaille, of om een scheiding die verbindt. Samen overstijgen zij polariteiten, paradoxen of tegenstellingen. Andere concepten die duiden op een verbinding die tegelijkertijd beperkt en openmaakt zijn *containment* (Bion, 1963) en *'metaxy'* (het 'tussenbeide' dat zowel scheidt als verbindt, een begrip dat voor het eerst voorkwam in Het Symposium van Plato).
- 4 Een goede manier om de eigen karakteristieke drijfveren te leren kennen is door de korte vragenlijst over de drijfveren voor gedrag in te vullen die u vindt in Bijlage A achterin dit boek.

‘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.

