



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). 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 Mediabuilers, 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 ontsprekend 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 5

WAT BEWEEGT DE LEIDER?

“ Een kundige commandant is niet dominant.
Een kundig strijder wordt niet boos.
Een kundige veroveraar wedijvert niet met mensen.
Wie weet hoe hij mannen moet inzetten, plaatst zichzelf onder hen.
Dit is de deugd van niet wedijveren.
Zo heet de kracht om mannen te gebruiken. ”

Lao-Tse (ong. 600 v.Chr.)



Figuur 6. Wat beweegt een leider?

In dit hoofdstuk bereiden we ons voor op ons onderzoek naar wat leiders beweegt, en waarom zij als leider een bepaalde houding aannemen, maar ook waarom zij als leider grenzen overschrijden in de relatie met hun omgeving en ontspreken. Met andere woorden, we kijken in dit hoofdstuk zowel naar de (ver) lichte als de donkere kant van leiders. In dit tweede deel van het boek staan de kenmerkende gedragspatronen van topmanagers centraal. We dragen achtergrondinformatie aan over de steeds terugkerende kenmerken van topmanagers en de psychologische wetmatigheden in die patronen die het karakter in stand houden. We nodigen u dan uit om aan de hand van dat alles na te denken over uw eigen gedragspatronen en hoe die van invloed zijn op de manier waarop u uw leidinggevende rol in praktijk brengt. We hopen dat u op die manier een bewustzijn zult ontwikkelen dat u in staat stelt om beter te bepalen wanneer dergelijke gedragspatronen nog nuttig, constructief en productief zijn – en wanneer ze ineffectief, problematisch en contraproductief beginnen te worden.

Wij, de auteurs, hebben de afgelopen twintig jaar het voorrecht gehad te mogen samenwerken met bijzonder slimme, onverbiddelijke, geconcentreerde en veerkrachtige topmanagers. Deze managers verschilden onderling sterk, maar ze hadden met elkaar gemeen dat ze allemaal een bijzonder veeleisende positie bekleedden, onder enorme tijdsdruk bergen werk moesten verzetten en voor grote relationele uitdagingen stonden. De meesten van hen waren ambitieus, slim en gedreven. In dit hoofdstuk brengen we in kaart op welke verschillende manieren leiders op hoge posities gedreven kunnen zijn, en ook hoe ze door die gedrevenheid 'uit de bocht kunnen vliegen'.

Voor ons als de coaches van deze hooggeplaatste managers was het vaak een verrassing maar ook een uitdaging om te ervaren hoe direct zij met ons omgingen. Velen waren bereid om ons inzichten uit de eerste hand te geven over de uitdagingen waar zij voor stonden in hun werk en hun relaties. Wij hebben de gesprekken met hen als zeer rijk en verhelderend ervaren. We hebben net zo goed van hen geleerd als dat wij hen gecoacht hebben. Samen ontwikkelden we een dieper inzicht in de veeleisende omstandigheden waarin topmanagers en bestuurders vandaag de dag moeten opereren. Daardoor hebben we ook meer begrip gekregen, en empathie, voor de complicaties in relaties waarmee velen van hen te maken hebben in hun dagelijkse inspanning om aan al die dringende agendapunten en zakelijke eisen te voldoen. We begrijpen steeds beter waarom ze zo gedreven zijn, ook al blijven we ons afvragen of die 'gedrevenheid' wel het beste antwoord is op de uitdagingen waarvoor zij staan.

We hebben deze topmanagers ervaren als mensen die heel veel van zichzelf en van hun directe medewerkers eisen, en ook van ons. We hebben gezien hoe zij zichzelf voortdurend geestelijk en lichamelijk met een enorme last opzadelden: tot en met het allerlaatste druppeltje weerbaarheid dat ze nog uit hun lichaam en geest konden persen.

We hebben gezien hoe hard topmanagers werken, en hoe ze in 'sport en spel' zo mogelijk nog meer van zichzelf gaven. Sommigen van hen hebben niet veel lichaamsbeweging en eten slecht. In vergaderingen kan de spanning te snijden zijn, en ze worden veelvuldig onderbroken. De lunch is een haastklus en de smartphone bleef ook tijdens het coachingsgesprek met ons voortdurend trillen. Zelfs wanneer ze ontspannen en in een jolige bui zijn, kan het gesprek iets 'kortafs' en enigszins onvoorspelbaars hebben. Het lijkt wel alsof de uitdagingen die zij met zich meedragen onophoudelijk en direct drukken op ieder gesprek en iedere relatie.

Wanneer wij (de auteurs) deze topmanagers/bestuurders ontmoetten (in onze rollen als coaches en adviseurs), waren ze in relationeel opzicht meestal op hun best. Ze konden zich in het contact met ons, en vermoedelijk ook met veel anderen, uiterst betrokken tonen, en aanmoedigend, effectief en gedreven. Heel soms verscheen er in het gesprek met ons een barst in hun 'vernis' – de 'onberispelijke' interactie die iedere topmanager zich probeert aan te meten. Dan lieten ze hun harnas vallen en zagen we plotseling iemand die angstig was, aan zichzelf twijfelde, het gevoel had tekort te schieten, zich hulpeloos voelde in deze snel veranderende wereld met haar ongenadige eisen.

Al met al hebben wij, de auteurs, inmiddels veel tijd doorgebracht met al die onverbiddelijke, geconcentreerde en bijzonder slimme mensen. In onze gesprekken met hen hebben wij geprobeerd hen te helpen beter te leren luisteren naar en te reageren op eigen lichamelijke symptomen; zich bewuster te worden van hun eigen emoties en gevoelens, en er ook bewuster mee om te gaan; effectiever te worden in hun interacties met anderen; en zich bewuster te worden van hun omgeving. In sommige gevallen hebben we heel specifiek en openlijk geprobeerd om hen te helpen beter om te gaan met anderen. In andere gevallen kwamen er relationele kwesties naar boven terwijl we werkten aan meer 'zakelijke' uitdagingen waar ze mee te maken hadden. Hoe dan ook, één ding is ons in onze jarenlange ervaring inmiddels wel duidelijk geworden: de vraag 'hoe effectief ga ik als leider om met anderen?' is van wezenlijk belang voor een topmanager van vandaag – die veelal complexe organisatorische vraagstukken moet kunnen aansturen in een uiterst veelzijdige en internationale omgeving.

5.1 EFFECTIVITEIT OP BASIS VAN ONVERBIDDELIJKE AANDACHT

Als je met slimme en aandachtige professionals aan actuele persoonlijke vraagstukken werkt, dan levert dat veel interessante inzichten op. Maar het is ook, zoals te verwachten valt, een intensieve ervaring. Wij (de auteurs) hebben gemerkt dat wij in onze coachingsgesprekken geen afstandelijke houding kunnen innemen. De professionals die wij coachen zijn bijzonder betrokken en gedreven mensen die door de aard van hun werk verweekeld zijn in allerlei

complexe relaties. Wij moeten ons als coach in die relaties verdiepen en raken er zelf zeer persoonlijk bij betrokken. Bovendien dwingen de gesprekken die wij voeren met deze professionals ons om ook onze eigen kwetsbaarheden in relaties onder ogen te zien en ervan te leren. Ook wij moeten ons verdiepen in de problemen waar wij zelf tegenaan lopen in onze eigen interacties met anderen. En dat nadenken over de problematiek van de coachee en onze eigen reflectie op onszelf moeten wij bovendien doen terwijl we het gesprek voeren.

Ambitieuze topmanagers en bestuurders hebben doorgaans een bijzonder sterk ontwikkeld concentratievermogen en een grote vastberadenheid die hen in staat stelt om gemotiveerd en productief te blijven in uiterst onzekere en conflictueuze situaties. Uit deze 'focus' en 'onverbidelijkheid' blijkt een opmerkelijke wilskracht en het stelt hen in staat om snel en doortastend te schakelen van het ene naar het andere aandachtspunt, zonder hun gevoel voor verhouding te verliezen en steeds de juiste balans aan te houden tussen de (soms tegenstrijdige) prestaties op de korte termijn en de algehele koers of gewenste uitkomst op de lange termijn.

Meestal gebruiken de leiders met wie wij als coach en adviseur te maken hebben deze 'onverbidelijke, geconcentreerde en gedreven aandacht' bijzonder adequaat en vaardig. Wanneer ze (psychisch) in goeden doen zijn, gedragen ze zich levendig, zijn productief en geven blijk van grote concentratie en aandacht in de ontmoeting of het gesprek. Dit betekent dat ze een open oog houden voor kansen en ontwikkeling zelfs terwijl zij moeilijke beslissingen moeten nemen over dringende zakelijke kwesties. Een sterke concentratie stelt hen in staat om de lat voor zichzelf hoog te leggen, zowel voor hen persoonlijk als voor het werk dat zij moeten verzetten, en daarmee doeltreffend te functioneren.

Maar hoewel ze ongelooflijk productief, geconcentreerd en gedreven zijn, ontwikkelen deze leiders ook tamelijk obstinate trekjes terwijl ze zich zo tot het uiterste, en met volle betrokkenheid, inzetten. Ze ontwikkelen een gewoonte om zich ook extra in te spannen wanneer ze niet onmiddellijk worden beloond. Ze wennen zich aan om overtuigd en vastberaden optimistisch te blijven ook al moeten ze de ene na de andere tegenslag of teleurstelling verwerken doordat hun initiatieven niet lopen zoals ze willen.

Uit deze betrokkenheid en concentratie blijkt ook hun buitengewone veerkracht op meer persoonlijk vlak. Het lukt deze leiders om positief afstand te houden van improductieve feedback en kritiek. Ze kunnen omgaan met ongemak, twijfel en tegenstellingen en weten de chaos aan de vele positieve als negatieve gevoelens en reacties, waarmee ze te maken krijgen, goed te doorstaan. Het gevolg is dat deze topmanagers anderen de indruk kunnen geven dat ze doof zijn voor feedback en niet bereid zijn te veranderen.

5.2 EXCESSIEF GEDRAG LEIDT TOT KORTZICHTIGHEID EN CONTRAPRODUCTIVITEIT IN RELATIES

Iedereen die met een bepaalde topmanager en bestuurder werkt, leert op den duur wel de situaties of voorvallen te herkennen waarbij de topmanager zijn/haar onverbiddeijke concentratie te ver doordrijft in een poging om doeltreffend te blijven, en improductief gedrag gaat vertonen waardoor de relaties met zijn omgeving worden ondermijnd (Furnham, 2010).

Bij de managers die wij coachen en adviseren hebben wij zelf gemerkt dat zij dergelijke ongebruikelijke omgangspatronen doorgaans onder bepaalde specifieke omstandigheden gaan vertonen. Het lijkt iets te zijn waar niemand aan ontsnapt: wanneer je over een grens wordt geduwd, of in een bepaalde context of interactie met anderen verzeild raakt, kan ieder van ons 'excessief gedrag' gaan vertonen. Dat gedrag wordt gekenmerkt door tegenstrijdige en improductieve interacties. In onze coachingsgesprekken met topmanagers hebben wij zelf herhaaldelijk meegemaakt dat de gebruikelijke 'onverbiddeijke concentratie' van de manager dan verandert in 'relationele kortzichtigheid'. Wanneer ze, als het ware, die ruimte van 'extreem gedrag' of 'ontsporing' in worden getrokken, gaan managers hun organisaties op een kortzichtige manier leiden – een manier die indruist tegen hun eigen positieve bedoelingen en uiteindelijke welzijn. Hun sterke eigenschappen, die tot dan toe zo herkenbaar waren in hun werk, slaan dan om in ondoeltreffende interacties waarbij veel mentale en fysieke energie wordt verspild. Dan lukt het hun nauwelijks nog om verdere productieve stappen te zetten op weg naar de gemeenschappelijke doelen van hun team of organisatie.

Wanneer ze op deze manier worden geconfronteerd met bepaalde dringende uitdagingen, gaan deze 'onverbiddeijke topmanagers' relationeel problematische patronen vertonen. De positieve manifestaties van hun 'onverbiddeijke concentratie' gaan overkoken en gaan over in ineffectieve en uiteindelijk improductieve patronen. Dan sluit de topmanager zich steeds meer af van zijn omgeving, of gaat zich halsstarrig opstellen of juist als een bezetene activiteiten ontplooien. Dan staat zo'n topmanager of bestuurder niet langer open voor mogelijkheden, wil geen onzekerheid meer onder ogen zien, is niet langer bereid om op een creatieve manier in gesprek te blijven met zichzelf en met anderen, maar stelt zich op en handelt op manieren waar niemand wat aan heeft: hij of zij wordt obstinaat, rancuneus, warrig of prikkelbaar. Zo'n topmanager wordt een karikatuur van zichzelf en ontspoot.

5.3 RELATIONELE EFFECTIVITEIT KOMT ONDER DRUK TE STAAN

Relationele effectiviteit is belangrijk omdat we in een complexe, snel veranderende en onzekere wereld leven. Vooral topmanagers die leiding geven aan de complexere organisaties die de toon zetten in de samenleving en de markt moe-

ten snel en overtuigend handelen. Meestal hebben ze echter betrekkelijk weinig informatie waar ze houvast aan kunnen ontleen. De bestuurlijke en managementomgeving van de 21e eeuw is geen plek voor dolende watjes. Als topmanager word je geacht besluitvaardig te zijn. Problemen horen op een doordachte, intelligente manier te worden aangepakt; daar is iedereen het in principe over eens. Leaders worden dan ook ontwikkeld en aangespoord om onverbiddelijk te zijn en tegenslagen te overwinnen. Dit stelt hen voor een grote persoonlijke uitdaging: hoezeer ze ook aan zichzelf twijfelen en gebukt gaan onder het gevoel tekort te schieten – ze moeten zich dapper en onverschrokken door deze onzekere wereld zien te slaan, en op de een of andere manier koers zien te houden te midden van alle tegenstrijdige eisen waarmee ze onderweg worden geconfronteerd.

Het vermogen om productief te blijven in deze omgeving is een cruciale succesvoorwaarde – zowel voor ieder mens individueel als voor organisaties en de samenleving als geheel. Voor iedereen die betrokken is bij complexe zakelijke of maatschappelijke problemen is het van cruciaal belang om doeltreffend te kunnen omgaan met andere mensen. Dat is geen luxe, geen ‘kers op de taart’ die je ook wel kunt missen, maar bittere noodzaak.

In de top van de hiërarchie van een onderneming moeten relaties zelfs bij de zwaarste persoonlijke en omgevingsomstandigheden effectief blijven. Dat ontdekken topmanagers vaak bij organisatorisch grensoverschrijdende activiteiten of grote verandering en onzekerheid. Voor hooggeplaatste managers die aan de frontlinie van hun organisatie werken is het van levensbelang om relaties zo slagvaardig mogelijk te houden. Die managers rapporteren vaak aan een directie en Chief Executive. Zij vinden het hun verantwoordelijkheid dat de organisatie haar externe verplichtingen aan de aandeelhouders, eigenaren en andere belanghebbenden nakomt. Dergelijke topmanagers raken voor hun gevoel vaak ‘klem’ te zitten tussen de managementverantwoordelijkheid en bijkomende eisen – de eisen of behoeften van marktpartijen met wie zij te maken hebben, de eisen die hun omgeving aan hen stelt, de eisen die hun rol in de organisatie hen oplegt, en de verplichtingen en doelen van de organisatie vanuit het perspectief van hun meerderen of de aandeelhouders.

Wij constateren dat topmanagers en bestuurders vaak doorschieten in hun gedrag en ‘oogkleppen’ op krijgen in hun relaties wanneer ze in situaties belanden die het uiterste van hen vergen – situaties met grote uitdagingen, waarbij veel op het spel staat. Dit zijn doorgaans omstandigheden waarbij zij van rol veranderen of nieuwe uitdagingen op zich nemen. Enkele voorbeelden:

- a *Een manager wordt gepromoveerd naar een nieuwe rol met nieuwe uitdagingen waarmee hij geen ervaring heeft.*

Zo iemand zal snel alle zeilen moeten bijzetten en zich nieuwe manieren van werken en nieuw gedrag eigen moeten maken dat in korte tijd tot

(voor hem zelf maar ook zijn omgeving) zichtbare eerste resultaten leidt. Iemand die promotie krijgt en daarmee in een nieuwe rol belandt, zal voortaan een grotere verantwoordelijkheid dragen. Gaat het daarbij om naar buiten gerichte rollen aan de frontlinie van een organisatie, dan betreft die grotere verantwoordelijkheid vaak zowel interne leidinggevende verantwoordelijkheden als verantwoordelijkheid voor relaties met klanten of andere externe partijen. De manager die zojuist promotie heeft gekregen zal de eisen van de rol snel onder de knie moeten krijgen. Hij of zij zal moeten inspelen op wat zijn ondergeschikten van hem/haar nodig hebben. Hij of zij zal aandacht dienen te besteden aan externe druk en werkoverleg, en zal uiteenlopende bijeenkomsten in de organisatie moeten bijwonen. De manager heeft dan ook geen keus: hij of zij zal zich op een 'onverbiddelijke' manier moeten blijven opstellen en 'de ogen sluiten' voor alles wat maar kan afleiden van zijn/haar hoofdpoddracht.

- b *Een vertrouwde rol verandert opeens van karakter.*
Interne of externe verandering kan ertoe leiden dat er plotseling nieuwe en onverwachte eisen worden gesteld aan een manager. Die wordt opeens geconfronteerd met de verwachting dat hij zich op een andere manier inzet of hogere en andere resultaten gaat behalen. Dan moet de altijd zo goed georganiseerde en inmiddels ook zo vertrouwd geraakte manier van werken op de schop. Opeens vragen hogere leiding, directe ondergeschikten en externe marktpartijen allemaal om een nieuwe respons en opstelling van de manager, die tot dan toe niet werd verlangd. Dat dwingt zo'n manager om zich 'onverbiddelijker' op te stellen, geconcentreerder te werk te gaan en vooral veel aandacht te besteden aan alternatieve aanpakken om de gewenste nieuwe resultaten te kunnen behalen en te voldoen aan de hogere prestatienormen die nu worden gesteld. Ook in dit geval verandert de manager de manier waarop hij of zij zich verstaat en omgaat met de mensen in zijn/haar omgeving. Deze manager kan daardoor in de ogen van anderen overkomen als iemand die zich opeens niet langer betrokken toont, onpeilbaar is geworden, of allerlei politieke spelletjes is gaan spelen.
- c *Een manager krijgt een nieuwe rol die voorheen niet bestond.*
Dit is misschien wel het meest veeleisende van deze drie scenario's. In dit geval moet de manager een nieuwe oriëntatie en nieuwe doelstelling ontwikkelen voor de nieuwe rol, die nog niet scherp is afgebakend omdat ze in ontwikkeling is. Bovendien moet hij omgaan met allerlei eisen en prestatiedruk waarvoor hij niet kan terugvallen op precedenten en een voorganger. De manager moet voor zichzelf, en vrijwel alleen, uitzoeken waar hij in deze kakafonie aan activiteiten en eisen allereerst aandacht aan moet besteden en welke thema's kunnen wachten of misschien zelfs wel kunnen worden genegeerd. Ook in dit proces zal de manager zich genoodzaakt zien om onverbiddelijk en snel door te pakken, en zorgvuldig zijn of haar aandacht te wijden aan de belangrijkste aandachtspunten en rela-

ties, en kwesties en verzoeken te mijden die de aandacht daarvan lijken af te leiden of gewoon geen prioriteiten zijn.

Afgezien van de hierboven beschreven situaties kunnen topmanagers en bestuurders natuurlijk ook onder grote druk komen te staan door privéproblemen, denk aan relatieproblemen, ziekte of rouw. Dergelijke privéomstandigheden kunnen ook je gevoel van stabiliteit en effectiviteit in het werk sterk beïnvloeden.

Er komen steeds meer aanwijzingen in de literatuur dat patronen van excessief gedrag veel vaker voorkomen onder topmanagers en dus meer aan het licht treden op hogere leidinggevende niveaus. Kaiser, LeBreton & Hogan (2014) hebben de recente literatuur hierop onderzocht. Voor een steekproef van 6.774 managers op *alle* leidinggevende niveaus werd geconstateerd dat bij een kwart van de managers minstens één schaduwkant dermate was ontwikkeld dat van een risico voor het prestatievermogen kon worden gesproken. Echter: onder 378 managers op *hoge* leidinggevende niveaus (een combinatie van drie steekproeven) bleek een veel hoger percentage (98 procent) minstens één risicofactor te hebben. Met andere woorden: bijna iedere hogere manager loopt risico op prestatieproblemen gerelateerd aan zijn of haar schaduwkant. Dit maakt het des te belangrijker dat topmanagers en bestuurders werken aan hun eigen persoonlijkheidsontwikkeling.

5.4 DRIE VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

We geven hieronder nu drie schetsen van voorbeelden uit de praktijk van ervaringen die tamelijk veel voorkomen in het leven van topmanagers en bestuurders. In elk van deze voorbeelden leiden de omstandigheden ertoe dat de manager in kwestie zich tot het uiterste inspant (of laat opjagen), alles op alles zet, en vervolgens zijn/haar hand overspeelt of doorschiet in zijn/haar gedrag. Succes, ontsporing, mislukking en herstel worden de onvermijdelijke bijeffecten van hun inzet. Wij (de auteurs) zijn er zelf van overtuigd dat iedere topmanager die het uiterste van zichzelf vergt, en die zowel vandaag als in de toekomst succes wil (blijven) behalen met zijn/haar inspanningen, zich bewust zal moeten verdiepen in deze ervaringen en ervan moet leren voordat het te laat is.

Na de beschrijving van deze drie bekende voorbeelden geven we een aantal algemene vuistregels die vaker opgaan in dit soort omstandigheden.

LEIDERSCHAP IN LAST BIJ DE BBC

Na een selectieprocedure waarnaar reikhalzend was uitgekeken, maakte de BBC op 4 juli 2012 bekend wie de erudiete Mark Thompson zou gaan opvolgen als nieuwe algemeen directeur (Director General, DG) en hoofdredacteur van de Britse nationale omroeporganisatie: George Entwistle, een man met een

lange staat van dienst bij de BBC. In persberichten en de berichtgeving in de media werd Entwistle vervolgens zowel door de chairman van de BBC als door de vertrekkende algemeen directeur geroemd als een uitzonderlijk leider en een briljante vangst voor de hoogste post bij de BBC. Als zijn kwaliteiten werden onder andere genoemd zijn creativiteit, leiderschap, indrukwekkende staat van dienst als programmamaker, zijn vermogen om aan te voelen waar het om ging bij een publieke omroeporganisatie, zijn passie voor de BBC en zijn duidelijke visie op de wijze hoe de BBC de 'creativiteit en betrokkenheid van de medewerkers kon inzetten ...'

George Entwistle startte in zijn nieuwe functie als DG op 17 september 2012 ... en moest al 54 dagen later, op 11 november van dat jaar, ontslag nemen – waarmee hij de kortst zittende DG werd uit de geschiedenis van de BBC. In korte tijd werd zijn leiderschap als gevolg van een reeks van incidenten zowel in- als extern ter discussie gesteld; zowel in de media als de politiek kwam hij onder vuur te liggen. Kort voor zijn vertrek als DG verschenen er in de bladen citaten van Britse parlementariërs waarin hem onder andere een gebrek aan nieuwsgierigheid werd verweten, een zware aantijging voor iemand die aan het hoofd staat van een journalistieke organisatie. Vooral het interview door John Humphreys in het programma *Today* lijkt hem fataal zijn geworden omdat in deze uitzending duidelijk zou zijn gebleken hoe slecht hij de situatie begreep waarmee hij te maken had, en ook dat hij zich er te weinig mee had bemoeid. In die uitzending werd in het bijzonder de vraag gesteld waarom hij als hoofdredacteur niet op de hoogte was geweest van actuele ontwikkelingen rond de nauwgezet gedocumenteerde en niet uitgezonden berichtgeving van het programma *Newsnight* over de misstappen van de bekende, en inmiddels overleden, Britse tv-presentator Jimmy Saville. Zelfs na zijn gedwongen ontslag bleef het treurige verhaal van Entwistle de media halen omdat zijn eerst zo lovende baas, de voorzitter van de BBC, bij herhaling moest uitleggen dat de BBC hem een afkoopsom van 450.000 pond had moeten uitkeren omdat dat nu eenmaal in zijn contract stond.

FALENDE FUSIE BIJ HBOS

In 2001 besloten twee boegbeelden van de financiële dienstverlening in het Verenigd Koninkrijk met elkaar te fuseren: de honderdvijftig jaar oude Engelse hypotheekbank Halifax ging samen met de ruim drie eeuwen oude Bank of Scotland om samen de nieuwe financiële dienstverlener HBOS te vormen. De beurswaarde van het nieuwe concern steeg in de zes jaar na de fusie van 30 naar 40 miljard pond, waaruit blijkt dat aandeelhouders de fusie zeker zagen zitten. Deze stijging werd mede bereikt dankzij een nieuwe strategische koers waarbij meer hypotheekleningen werden uitgezet, meer leningen werden verstrekt aan het bedrijfsleven en in het buitenland, en waarbij voor de *financing* een groot beroep werd gedaan op de kapitaalmarkt. Dit nieuwe, op groei gerichte strategische bedrijfsmodel, werd in praktijk gebracht door een nieuw topmanage-

mentteam waarin vooral de Voorzitter, de CEO en het Hoofd Kredietverstrekking hun stempel drukten op het beleid. Zij zagen toe op een verandering in focus en cultuur die naderhand als volstrekt verkeerd werd beoordeeld gelet op de uitdagingen waarmee de nieuwe bank te maken kreeg.

Zeven jaar na de fusie wordt het Hoofd Kredietverstrekking beboet door de Financial Services Authority (de Britse toezichthouder voor de financiële markten) en mag niet langer werken in de financiële dienstverlening. De Voorzitter erkent dat 'de bank achteraf gezien te grote risico's heeft genomen, vooral op het gebied van hypotheek en kredietverstrekking aan bedrijven'. Een parlementaire financiële commissie constateert dat 'de leiding van het risicomanagement bij de bank de overheersend op verkoop ingestelde cultuur niet had weten in te dammen'. Er wordt bovendien geconstateerd dat 'de CEO geen achtergrond had als bankier'.

Onder leiding van dit team was een van de grootste Britse ondernemingen ten onder gegaan. Het was het grootste faillissement uit de Britse bedrijfsgeschiedenis. Drie miljoen aandeelhouders verloren in totaal 40 miljard pond aan geïnvesteerd vermogen. Er gingen 40.000 banen verloren. De restanten van de bank werden overgenomen door Lloyds en de naam HBOS verdween volledig.

Diverse persoonlijke en bedrijfsmatige 'staartjes' zouden nog volgen. Zo diende de voormalige CEO van HBOS, Sir James Crosby, in april 2013 zelf het verzoek in om hem zijn koninklijke onderscheiding af te nemen. Ook bood hij in het openbaar zijn verontschuldigingen aan en zou hij, naar verluidt, hebben afgezien van een groot deel van zijn pensioenuitkering van 580.000 pond per jaar. Hierdoor kwamen zijn opvolger Andy Hornby en de voormalige Voorzitter, Lord Stevenson, onder toenemende druk te staan een zelfde gebaar te maken. In september 2013 kwam het bericht naar buiten dat het verzoek van Sir James om hem zijn onderscheiding te ontnemen was ingestemd, zodat hij daarna weer gewoon als James Crosby door het leven ging.

BESTUURLIJKE BENDE BIJ OLYMPUS

In april 2011 werd Michael Woodford de allereerste Europese CEO van de Japanse fototoestellenfabrikant Olympus, bekend om zijn toonaangevende digitale-opnametechnologie en innovatie. Nog voor het eind van datzelfde jaar was hij alweer ontslagen. In een commentaar dat later verscheen in *The Wall Street Journal* schreef hij: 'Ik was president en CEO van Olympus Corporation toen vorig jaar het financiële schandaal uitbrak, nadat ik een enorme fraude van bijna 2 miljard dollar aan het licht had gebracht die sindsdien bekend staat als het "Enron van Japan"'. Binnen een maand na mijn gedwongen vertrek was de koers van Olympus op de beurs met een verbijsterende 81,5 procent gedaald ten opzichte van de koers de dag voordat ik werd ontslagen. Zeven miljard

dollar aan beurswaarde is zo verdampt. De zakenwereld keek met verbijstering toe hoe dit bedrijf, een van de boegbeelden van de Nikkei, in elkaar stortte.'

Nadat Woodford zijn bevindingen voor het eerst had gerapporteerd aan de Japanse Board van Olympus werd hij op allerlei manieren aangevallen en er ontpopte zich een (goed gedocumenteerd) verhaal van venijnige complotten en beschuldigingen over en weer. In zijn gedetailleerde verslag van de zaak, *Inside the Olympus scandal*, vertelt Woodford (2012) dat zijn levenslange carrière bij Olympus (hij kwam er op zijn zestiende in dienst en bereikte via een volledig interne carrière de top van het bedrijf) hem niet had voorbereid op de strijd die hij moest leveren om eerst de Board van het bedrijf en vervolgens de aandeelhouders te overtuigen van de kennelijke fraude die in de onderneming werd gepleegd. Uiteindelijk bood de voormalige voorzitter van Olympus, Tsuyoshi Kikukawa, openlijk zijn verontschuldiging aan en bekende dat er met de boeken was geknoeid om verliezen tot wel 1,7 miljard dollar te verhullen. Woodford kreeg uiteindelijk genoegdoening, maar pas na een lange periode van ontkenning, obstructie en felle aanvallen op hem persoonlijk. Hij erkende dat hij onder enorme persoonlijke en emotionele spanning stond. Hij zei dat zijn gezin was bedreigd en dat de Britse politie hem had geholpen met zijn veiligheid. Hij begon een zaak tegen Olympus en kreeg een schadevergoeding van tien miljoen pond toegekend wegens oneerlijk ontslag. De persoonlijke en organisatorische lessen van deze zaak zijn echter nog lang niet allemaal getrokken. Toen Woodford zijn zaak won, merkte de Britse krant *The Independent* op dat 'het schandaal opnieuw de roep om meer extern toezicht op het bestuur van ondernemingen heeft aangewakkerd, maar in Japan niet heeft geleid tot vergaande hervormingen in de corporate governance zoals in de VS na de schandalen bij onder andere Enron en WorldCom.'

Deze voorbeelden uit de praktijk zijn illustratief voor ervaringen die opmerkelijk veel voorkomen in het leven van topmanagers. De interne en externe druk, de transparantie, de fundamentele veranderingen ballen allemaal samen om voorwaarden te scheppen waaronder managers 'in de aanval gaan', de teugels in handen nemen zoals ze gewend zijn te doen, en vervolgens te ver gaan en doorschieten. Om te kunnen overleven in hun rol en er succesvol in te kunnen blijven, zullen de hard werkende topmanagers van tegenwoordig dit soort omstandigheden dus onder de knie moeten zien te krijgen en ermee moeten leren omgaan.

De drie geschetste voorbeelden illustreren volgens ons de volgende drie generaliseerbare aspecten:

- 1 Allereerst laten ze zien dat de crises waar topmanagers in kunnen belanden vaak voortkomen uit een combinatie van uitdagende veranderingen in de rol en/of context. Daardoor kunnen leiders ongewild en zelfs onbewust te kampen krijgen met een combinatie van eisen die aan hen als lei-

der worden gesteld maar waarvoor zij niet de vereiste vaardigheden of ervaring bezitten.

- 2 Topmanagers kunnen naar de uitdaging 'toegroeien', als het ware. En er zijn gevallen bekend van topmanagers (zoals Woodford hierboven, al faalde deze in het overleg met zijn broodheren en aandeelhouders), die wel degelijk het leiderschap aan de dag wisten te leggen dat nodig was om de gegeven situatie effectief aan te pakken. Maar het is ook duidelijk dat succes niet is gegarandeerd. Misschien sluiten de capaciteiten van een topmanager niet aan bij de situatie waar hij of zij in belandt. Als je dan als topmanager blijft vertrouwen op je sterke eigenschappen die zich in het verleden hebben bewezen, kun je gemakkelijk overmoedig worden (*hybris*), om vervolgens pas na het echec tot de conclusie te moeten komen dat wat je te bieden hebben niet past, ongeschikt of onvoldoende is. Geconfronteerd met een dergelijke mislukking of teleurstelling kan het voorkomen dat de topmanager zich gekwetst gaat voelen en egocentrisch wordt – een houding die hemzelf en zijn team of organisatie nog meer schade berokkent.
- 3 Doeltreffend herstel is mogelijk. Sommige topmanagers lukt het om hun nieuwe realiteit helder en duidelijk onder ogen te gaan zien, zodanig dat ze de kracht kunnen vinden zich te herstellen. Daarbij kunnen ze zich door middel van reflectie nieuw inzicht (zelfinzicht, dus nederigheid) eigen maken dat hun een nieuwe basis voor hun rol als topmanager verschaft. Dan kunnen ze echt iets gaan leren. Maar er zijn ook veel topmanagers die blijven steken in verwarring, pijn en grootse fantasieën. Zij zullen misschien nooit echt raad weten of kunnen omgaan met de nieuwe werkelijkheid waarin ze zijn beland, en met de daarbij behorende persoonlijke en organisatorische consequenties.

Samenvattend: excessief gedrag in de interactie met anderen en kortzichtigheid of oogkleppen komen vaak voor bij de meest ervaren en capabele topmanagers waar een organisatie het van moet hebben. Het komt voor in organisaties die de toon zetten en de toekomst van hun markt vorm geven. Het gebeurt in perioden van snelle verandering, wanneer een onderneming moet innoveren en zich moet aanpassen aan uitdagende nieuwe omstandigheden, en het gebeurt om te kunnen blijven concurreren en misschien zelfs wel om te kunnen overleven. Onze ervaring, als executive coach en adviseur, is dat topmanagers en bestuurders van iedere denkbare organisatorische en culturele achtergrond excessief gedrag kunnen gaan vertonen, en kunnen ontsporen. Excessief gedrag van topmanagers kom je tegen in alle bedrijfstakken en sectoren, ongeacht of die nu snel groeien, ontwricht worden door deregulering of juist krimpen of een nieuwe impuls krijgen doordat er nieuwe partijen in actief worden. Ontsporing en kortzichtigheid in gedrag is een heel menselijk verschijnsel dat veel voorkomt bij leiders in organisaties; de drie publiekelijk bekende incidenten die we in de schetsen hierboven hebben samengevat, vormen er slechts drie illustraties van.

5.5 EEN PSYCHOLOGISCHE BESCHRIJVING VAN EXCESSIEF GEDRAG EN KORTZICHTIGHEID IN RELATIES MET ANDEREN

In de twaalf hoofdstukken hierna, die de ‘hoofdmoot’ vormen van dit tweede deel van het boek, beschrijven wij zowel productieve als improductieve patronen van onverbiddelelijk leiderschap: in de hoofdstukken 6 t/m 16 behandelen we de elf persoonlijkheids- of gedragspatronen die we al in paragraaf 3.1 aankondigden, gevolgd in hoofdstuk 17 door een samenvatting met speciale aandacht voor de overwegend ‘neurotische’ presentatie van dit soort leiderschapspatronen als ze doorschieten. Het gaat om een typologie die wij ontlenen aan onze observaties in de interacties gedurende vele jaren met topmanagers en bestuurders in uiteenlopende rollen en uit allerlei verschillende sectoren. De psychologische beschrijvingen die we in de komende hoofdstukken zullen geven, zijn gebaseerd op sinds vele tientallen jaren door psychiaters beschreven en in medische handboeken neergelegde klinische kenmerken. We hebben elf duidelijk verschillende gedragspatronen gekozen waaraan we steeds een apart hoofdstuk wijden (waarna we in hoofdstuk 17 ingaan op enkele mogelijke neurotische aspecten van de patronen en u tot besluit van Deel II in hoofdstuk 18 zelf uitnodigen om aan de hand van onze schetsen uw eigen persoonlijkheidsprofiel en ontwikkelingsreis als leider in kaart te brengen om van te leren voor uw verdere succes). De elf typologieën die we in de hoofdstukken 6 t/m 16 behandelen, ontlenen we aan diagnostische instrumenten zoals de *International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems* (ICD-10), en de *American Diagnostic and Statistical Manual* (DSM-5; American Psychiatric Association, 2013). De elf gedragspatronen die we beschrijven (hoofdstuk 6 t/m 16) verschillen weliswaar van elkaar in tal van opzichten, maar ze lopen voor een deel ook in elkaar over. Samen geven ze een breed – maar zeker niet compleet – overzicht van de mogelijke manieren waarop managers kunnen doorschieten of ontsporen in hun gedrag.

Voor topmanagers en andere hoge leidinggevendenden zijn de hierna volgende hoofdstukken in dit tweede deel van het boek bedoeld als een intuïtieve en op ervaring gebaseerde *metaforische* beschrijving van gedragspatronen. Deze beschrijvingen kunnen u de inspiratie geven om te gaan nadenken over uw eigen gedragspatronen, in uw leidinggevende positie. U herkent in de beschrijvingen wellicht gedragspatronen die u tegenkomt in uw eigen omstandigheden (of die van collega’s, of van mensen aan wie u leiding geeft dan wel aan wie u zelf rapporteert). Die herkenning kan dan een bewustzijn in u wakker maken dat u in staat stelt om te bepalen wanneer dergelijke gedragspatronen nuttig, constructief en productief zijn, en wanneer ze onbehelpzaam, problematisch of contraproductief worden.

Bent u zelf een coach of adviseur die met hooggeplaatste managers werkt, dan kunnen de beschrijvingen u kaders bieden die duidelijk maken met welke uitdagingen en omstandigheden uw cliënten te maken hebben. Als coach kunt u

de typologieën beschouwen als een instrument waarmee u kunt onderzoeken hoe onproblematische en op het oog gezonde relaties kunnen veranderen in minder productieve en problematische relaties, vaak enkel doordat de persoon in kwestie onder grotere druk komt te staan. De beschrijvingen van de persoonlijkheidsprofielen in de volgende hoofdstukken kunnen daarom het beste worden gebruikt als een prikkel voor reflectie en een mogelijke route naar groter inzicht – hetzij voor de topmanager of bestuurder dan wel coach afzonderlijk, of voor managers en coaches bij hun *gezamenlijke* poging om een uitdagende context beter te leren begrijpen.

In dit tweede deel van ons boek zullen we nader ingaan op de verschillende vormen van excessief gedrag die iemand kan gaan vertonen, en op het verschijnsel dat iemands tot dan toe gebruikelijke (en constructieve of in ieder geval onproblematische) omgang met anderen kan ontaarden of omslaan in kortzichtige en ondoeltreffende bijdragen in de werkomgeving. In de komende elf hoofdstukken (6-16) presenteren we het psychische type dat centraal staat in een hoofdstuk steeds in de vorm van een bijpassend personage. Die personages zijn weliswaar karikaturen, maar u zult er ongetwijfeld menig directielid in kunnen herkennen. We willen met deze schetsen laten zien dat wanneer iemand doorschiet in zijn of haar interacties en relaties met anderen, het gedrag dat hij of zij dan vertoont lijkt op de bekende persoonlijkheidsstoornissen die uitgebreid zijn geboekstaafd in de medische wetenschap. Ook zullen we de elf vormen van doorschietend leiderschap in verband brengen met bekende ontsporende drijfveren voor gedrag (Kahler, 1975; zie ook hoofdstuk 2).

We moeten echter meteen benadrukken dat wij niet al te zwaar tillen aan noties als persoonlijkheids-‘type’, ‘personage’ of ‘karikatuur’. Om te beginnen zou je kunnen zeggen dat er evenveel ‘typen’ als mensen bestaan in de wereld. En omgekeerd kan men terecht tegenwerpen dat al die zogenaamde ‘typen’ ook bij ieder mens individueel wel aanwezig zijn als aspecten van de persoonlijkheid. Ten derde: het ‘type’ dat je wordt in de praktijk, wordt bepaald door de ‘matrix’ aan relaties waarin je je bevindt. Dat betekent dat organisatorische ‘typen’ heel gemakkelijk kunnen veranderen wanneer zij van baan wisselen, of wanneer hun teams in elkaar worden geschoven of van samenstelling veranderen. Omgekeerd kan de benoeming van een nieuwe leider in een stabiele groep medewerkers kenmerken naar boven halen die gevormd zijn op die werkplek, kenmerken die ook toebehoorden aan de vorige persoon die de baan in kwestie uitvoerde. Ten vierde kunnen in iedere persoonlijkheidstypologie de kenmerken van het ene type gemakkelijk worden gecombineerd met die van een ander, waardoor er steeds nieuwe, ‘unieke’ typen ontstaan. Zolang er geen zicht is op echt fundamentele bouwstenen van persoonlijkheid, als die al zouden bestaan, kunnen alle personages die we in de komende hoofdstukken beschrijven eendeloos veel gedaantewisselingen ondergaan. Er zitten dus allerlei haken en ogen aan een indeling in persoonlijkheidstypen (zie ook Kouwer’s klassieke

exposé uit 1963), welke indeling dan ook, en wij hadden ons verhaal zeker ook aan de hand van andere typen en varianten uiteen kunnen zetten. We hebben echter juist voor deze specifieke *patronen* gekozen omdat ze al een lange geschiedenis hebben in de psychiatrische literatuur en omdat ze stuk voor stuk allemaal uitgebreid zijn onderzocht. In de afgelopen twintig jaar zijn deze patronen bovendien vertaald in psychometrische instrumenten voor leiders van organisaties in de vorm van de Hogan Development Survey (HDS; Hogan & Hogan, 1997), zodat iedere manager of coach die dit boek leest voor zichzelf een oefening kan invullen om te ontdekken hoe hij of zij zich verhoudt tot de elf patronen (zie hiervoor hoofdstuk 18). Daarom houden we de beschrijvingen in de hoofdstukken 6-16 tamelijk algemeen en zullen we ook andere kenmerken betrekken in de schetsen uit de praktijk die we in de komende elf hoofdstukken zullen geven. Die hoofdstukken (6 t/m 16) zijn allemaal op dezelfde manier opgebouwd, als volgt:

- 1 Het 'patroon' van de manager zolang deze in goeden doen is.
- 2 Hetzelfde patroon wanneer de manager erin doorschiet, ontspoot – kortom wanneer hij ten prooi valt aan hoogmoed, kortzichtigheid of onbeheersbare druk.
- 3 Korte analyse van het (top)management-patroon aan de hand van de persoonlijkheidsstoornissen volgens DSM-5 (American Psychiatric Association, 2013), het werk van Paul Ware (1983) over de drijfveren van gedrag, en dat van Daniel Ofman (1992) over persoonlijke kernkwaliteiten.
- 4 Hoe het betreffende patroon kan worden overwonnen: hoe anderen met het betreffende patroon kunnen werken of hoe een werkbare 'uitdaging' kan worden geformuleerd voor de manager; en welke offers zij zich misschien zullen moeten getroosten wanneer zij op deze specifieke manier 'in de greep', 'doorgeschoten' of 'kortzichtig' zijn geraakt, om hun kansen te doen keren.
- 5 Een geanonimiseerde beschrijving van een casus waarin een topmanager centraal staat die wij persoonlijk hebben meegemaakt.

Met de praktijkvoorbeelden die we geven, willen we laten zien hoe de persoonlijke stijl van een leider zich kan ontwikkelen tot een gedragspatroon dat een bijzonder schadelijke weerslag heeft op diens omgeving en hoe anderen op dat gedrag reageren. Wij denken dat de casus-voorbeelden belangrijke aspecten belichten die illustratief zijn voor het soort patronen waar wij naar kijken. Ze geven echter alleen korte schetsen van patronen die kunnen worden waargenomen en die in verband kunnen worden gebracht met de specifieke stijl van leiderschap die in het betreffende hoofdstuk centraal staat.

In de laatste hoofdstukken van dit tweede deel van het boek kijken we naar enkele andere 'neurotische patronen' van leiders die kunnen worden gevonden in de literatuur (hoofdstuk 17) en leggen we uit hoe u voor uzelf de overheer-

sende patronen als leider kunt herkennen en verkennen en erover kunt nadenken (hoofdstuk 18).

In onze analyse van de wijze waarop excessief (doorschietend, ontsprekend) gedrag kan worden overwonnen, staan wij in een lange traditie die al teruggaat tot de Griekse tragedies en nog veel verder terug tot de oude Egyptenaren, die meenden dat er in de 'excessieve situatie' (waarin iemand ontspoot doordat hij zijn/haar 'kernkwaliteiten' te ver doordrijft, zoals wij het graag formuleren onder verwijzing naar Ofman (1992)), een interne, psychische, druk ontstaat die toeneemt al naar gelang de persoon in kwestie de natuurlijke orde overtreedt (dat wil zeggen, naarmate het persoonlijkheidspatroon verder verstoord raakt) en ook naarmate de tijd verstrijkt. In de Egyptische mythologie werd de 'rekening van de hoogmoed' kort na het overlijden vereffend: de godin Ma'at (godin van de waarheid, balans, orde, wet, mores en rechtvaardigheid) woog het hart van de overledene (waarvan de Egyptenaren dachten dat het de ziel bevatte) af aan het gewicht van haar struisvogelveer. Alleen een onbezwaard hart, licht als een veertje, kon in het hiernamaals opstijgen naar het 'paradijs'. Werd het hart onwaardig bevonden, dan werd het verslonden door de godin Ammit en was de persoon die het betrof gedoemd in de onderwereld te blijven. Volgens deze traditie moet een catharsis (reiniging, zuivering) worden ondernomen om de bezwarende last te kunnen afwerpen, en dat betekent dat een lange inspanning, die aanvoelt als een offer, vereist kan zijn om de bezwarende toestand te boven te komen.

De ervaring van catharsis vereist van ons dat we alles geven wat we hebben, al onze capaciteiten en veerkracht, en ook dat we alle hulp gebruiken die we kunnen krijgen van vrienden en metgezellen, en alle professionele ondersteuning waarop we een beroep kunnen doen. Een van meest verrassende maar tegelijk ook krachtigste middelen die topmanagers kunnen inzetten om hun excessieve gedrag te boven te komen, komt juist van diegenen met wie zij de grootste moeite hebben. Juist de ergerlijkste frustraties en irritaties die iemand voelt wanneer hij of zij is doorgeschoten in zijn persoonlijkheidspatroon, kunnen en zullen de nuttigste hulpmiddelen worden voor die persoon wanneer deze zich met succes over die ontsporingen heen zet. Het is op dit empirisch onderbouwde maar opmerkelijke principe dat het model van de kernkwaliteiten (Ofman, 1992) is gebaseerd. Wij zullen uitgebreid gebruik maken van dit model om de uitdagingen te illustreren waarmee een topmanager te maken heeft wanneer hij probeert terug te keren uit zijn excessieve gedrag.

We hebben de elf patronen van leiderschap die we in de hoofdstukken 6 t/m 16 behandelen informele namen gegeven. U zult zichzelf en ook andere mensen veelvuldig herkennen in deze patronen: we worden namelijk allemaal door deze patronen gedreven en we stimuleren ze ook allemaal in meer of mindere mate.

Ze treden meestal op verschillende manieren en meer of minder intensief aan de oppervlakte, van licht neurotisch tot volstrekt excessief gedrag. Dit zijn ze:

Persoonlijkheidspatronen:	
A. Doeners en durfals	1 De charmante ritselaar
	2 De speelse aanmoediger
	3 De primadonna
	4 De afstandelijke diplomaat
B. Streng denkers	5 De verantwoordelijke zwoeger
	6 De impulsieve loyalist
	7 De briljante scepticus
	8 De creatieve dagdromer
C. Gevoelige zorgers	9 De brave steunpilaar
	10 De talentvolle toneelspeler
	11 De aarzelende toeverlaat



Bij Dotlich & Cairo (2003) vinden we een nuttig beknopt overzicht van de bijbehorende patronen van excessief gedrag. Wij hebben hun overzicht omgewerkt tot het volgende korte overzicht van de elf patronen:

Excessief gedrag van de 'doeners & durfals':

- *Antisociale* patronen van de charmante ritselaar: u vindt dat regels er zijn om te worden overtreden. Vindt u het moeilijk om aangesproken te worden op uw handelen?
- *Passief-agressieve* patronen van de speelse aanmoediger: u gelooft niet echt wat u zegt. Vindt u het moeilijk om verantwoordelijkheid te nemen voor uw woorden en daden?
- *Narcistische* patronen van de primadonna: u vindt dat u gelijk hebt en dat alle anderen het fout hebben. Denkt u, als leider, vaak dat anderen het bij het verkeerde eind hebben en dat ze hun baan eigenlijk niet aankunnen?
- *Schizoïde* patronen van de afstandelijke diplomaat: u houdt zich op een afstand en bemoeit zich nergens mee. Bemoeit u zich meestal niet met de dagelijkse bedrijfsvoering?

Excessief gedrag van de 'streng denkers':

- *Obsessief-compulsieve* patronen van de verantwoordelijke zwoeger: u hebt een scherp oog voor de details maar kijkt niet naar de hoofdlijnen. Windt u zich vaak op over kleine zaken maar vergeet u de totale situatie uit het oog?

- *Borderline*-patronen van de impulsieve loyalist: u valt ten prooi aan stemmingswisselingen. Vindt u het heel moeilijk om slecht nieuws te krijgen over de gang van zaken bij uw onderneming/organisatie?
- *Paranoïde* patronen van de briljante scepticus: u ziet vooral de negatieve kant van de zaak. Denkt u vaak dat mensen voor of tegen u zijn, en vooral tegen u?
- *Schizotypische* patronen van de creatieve dagdromer: u probeert anders te zijn enkel om anders te zijn. Blijken uw verwachtingen vaak niet uit te komen?

Excessief gedrag van de ‘gevoelige zorgers’:

- *Afhankelijke* patronen van de brave steunpilaar: u wilt bij iedereen goed liggen. Bekommert u zich om iedereen en probeert u te bereiken dat iedereen zich prettig voelt?
- *Theatrale* patronen van de talentvolle toneelspeler: u moet en zult het middelpunt van de belangstelling zijn. Bent u bezeten van uw publieke imago?
- *Ontwijkende* patronen van de aarzelende toeverlaat: u durft geen knopen door te hakken. Maakt u zich zorgen of twijfelt u omdat u zich afvraagt wat mensen zouden kunnen denken of doen?

Volgens ons is geen van deze patronen ‘typisch’ iets van mannen of vrouwen; je komt ze allemaal bij zowel mannen als vrouwen tegen. Daarom hebben we – volstrekt willekeurig! – de helft van de schetsen ‘aangekleed’ als vrouw en de helft als ‘man’.

We herhalen nogmaals dat we deze specifieke patronen hebben gekozen omdat ze al heel lang worden gehanteerd in de psychiatrie en psychotherapie en omdat ze zowel voor leiders als voor ‘gewone mensen’ zijn geoperationaliseerd (Hogan & Hogan, 1997). Een bemoedigende aanvullende reden voor de keuze van juist deze elf gedragspatronen is bovendien recent onderzoek waarin 704 Amerikaanse kadetten (officieren in opleiding) werden gevolgd tijdens hun vierjarige leiderschapsontwikkeling. In dat onderzoek werden overtuigende aanwijzingen gevonden dat de hier gekozen ontsporingspatronen belangrijke beïnvloedende factoren (*moderators*) waren voor hun prestaties (Harms, Spain & Tannah, 2011). In hoofdstuk 17 vatten we de bevindingen van dat onderzoek en andere, vergelijkbare onderzoeksartikelen, kort samen.

De volgende elf hoofdstukken zullen misschien wat op elkaar lijken als gevolg van de vaste structuur en stijl die erin is aangehouden. Ook is het aanvankelijk misschien lastig om de verschillende patronen van excessief gedrag te onthouden. Eén manier om de stof sneller tot u te nemen, is om eerst de samenvattingen aan het eind van ieder hoofdstuk te lezen en alleen het hele hoofdstuk te lezen wanneer u in een bepaalde samenvatting iets tegenkomt dat u bijzonder

interessant of relevant voor uzelf vindt. Een andere manier om deze rijke en gevarieerde informatie te verwerken is om te beginnen bij uw eigen drijfveren voor gedrag, die u in het vorige hoofdstuk hebt samengevat. Aan de hand van de tabel in hoofdstuk 17 kunt u de patronen van excessief gedrag vinden waar u, gelet op de patronen in uw drijfveren voor gedrag, wat meer vatbaar voor bent. U vindt die drijfveren voor gedrag in de kolom 'Stijl van gedrag en drijfveren' in die tabel.

Samenvatting – Hoofdstuk 5. Wat beweegt de leider?

Onverbiddelijke managers werken hard en zijn bijzonder gedreven. Ze zijn vaak innemend, charmant en aanmoedigend, en ze kunnen goed omgaan met allerlei verschillende mensen, met uiteenlopende stijlen en behoeften. Vaak leggen ze gezond en constructief gedrag aan de dag waarmee ze succes en de bijbehorende beloning en voldoening oogsten.

Het vernis van het geoliede leiderschap kan echter gaan barsten en vergruizelen. Dan ervaart de leider de eigen schaduwkanten, kenmerken die (uiterlijk althans) niet bepaald 'des leiders' zijn, zoals spanning, angst, twijfel aan zichzelf, of moedeloosheid. Dan kun je als leider het gevoel hebben dat je tekortschiet, en dat je hulpeloos bent in een veranderende wereld waarin ongenadige of onrechtvaardige eisen aan je worden gesteld. Dit is de keerzijde van de medaille die leiderschap heet. Datgene wat je hebt geofferd of van je af hebt geworpen om succes te kunnen boeken, of in elk geval succes ten toon te spreiden, speelt op en wordt teruggekaatst, en begint je parten te spelen.

Topmanagers werken hard en volgen al hun interesses met grote gedrevenheid. Sommigen bewegen te weinig en eten slecht. Interacties kunnen beladen, vol spanning zijn, en vaak worden onderbroken. Zelfs wanneer ze ontspannen en goed gemutst zijn, kunnen topmanagers in het contact met anderen nog steeds wat kortaf en eisend zijn en een enigszins onvoorspelbare prikkelbaarheid vertonen.

De uitdagingen van een topleider drukken onophoudelijk op hem en beïnvloeden daarmee ieder gesprek en iedere relatie. Ze matten zowel de leider zelf als zijn directe omgeving af. De topmanager opereert vaak op de rand van zijn persoonlijkheidspatroun en loopt voortdurend het risico erin door te schieten en te ontsporen in zijn gedrag en contact met zijn directe omgeving.

De belangrijkste vraag is vooral: hoe kan de topmanager beter en effectiever worden in zijn *relaties* wanneer hij onder grote spanning staat? En ook: hoe kan de topmanager beter leren omgaan met de hoge eisen die hij aan zichzelf stelt, en met zijn argwaan, spanning en afmatting, zodat hij de medewerkers en klanten die hem nodig hebben, en die hij op zijn beurt nodig heeft om zijn rol te kunnen vervullen, evenwichtig en constructief tegemoet kan blijven treden?

De ontsporingspatronen worden vooral door de volgende omstandigheden geactiveerd:

- 1 Wanneer een leider wordt bevorderd naar een nieuwe rol.
- 2 Wanneer de bestaande rol opnieuw wordt ingevuld.
- 3 Wanneer een leider een nieuwe rol moet gaan vervullen die er voorheen niet was.
- 4 Wanneer de persoonlijke omstandigheden van de leider sterk veranderen of een uitdaging gaan vormen.

In de volgende hoofdstukken zullen we u enkele klassieke ontsporingspatronen laten zien die zijn beschreven in de klinische praktijk, en zullen we u, de lezer, helpen ontdekken hoe u in deze patronen zou kunnen passen.

Een steeds terugkerend thema is hoe ambitie en drijfveren kunnen leiden tot gezonde processen van productiviteit, beloning en succes – maar ook tot excessen en ontsporing, en hoe ze de leider dan in een vicieuze cirkel kunnen doen belanden waarin hij of zij een hoge prijs betaalt voor zijn/haar ambitie.

We zullen laten zien dat ontsprekend gedrag slechts de keerzijde is van de medaille die succes heet en dus ook altijd samengaat met succes: wat je als leider opoffert of afwerpt om te kunnen presteren, blijft op de achtergrond een rol spelen en treedt onherroepelijk op de voorgrond wanneer de omstandigheden dat toelaten.

‘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.

