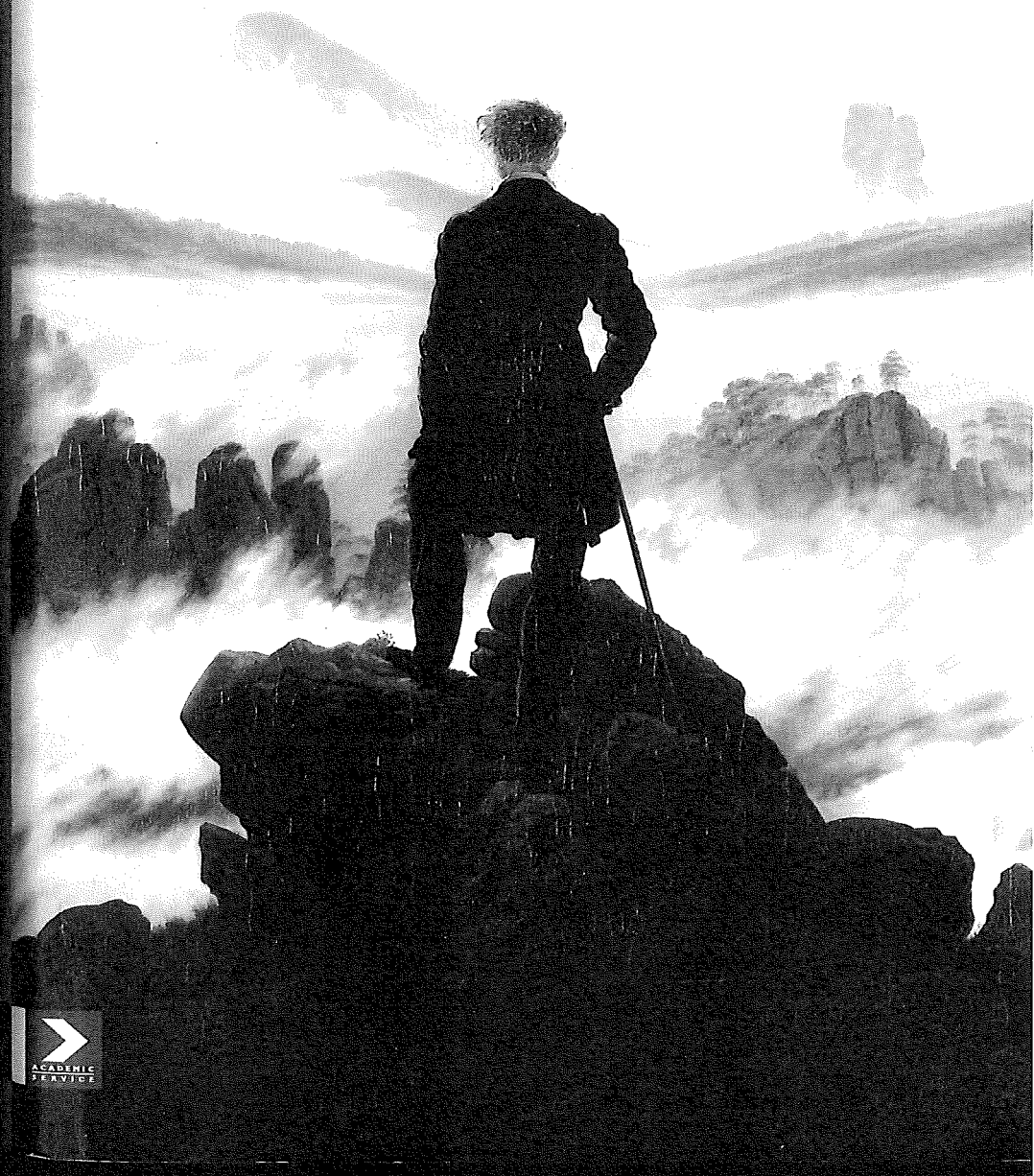


Maxfred Kets de Vries

Leiderschap ontraadseld



Kader 4.2

Wat is uw leiderschapsstijl?

Beantwoord de volgende uitspraken met JA of NEE, al naargelang uw situatie.

Vermijdt u regelmatig conflicten?	Ja / Nee
Vertoont u soms agressief gedrag?	Ja / Nee
Gaat u vaak gebukt onder details?	Ja / Nee
Lijkt u altijd bezig te zijn met het blussen van brandjes?	Ja / Nee
Is het moeilijk u te spreken te krijgen?	Ja / Nee
Vindt u dat u te veel bezig bent met politieke spelletjes?	Ja / Nee
Hebt u nog steeds geen opvolger gevonden?	Ja / Nee

Als u de meeste van deze uitspraken met JA beantwoord hebt, bent u wellicht bezig uw organisatie in de afgrond te storten. Als dat zo is (en als uw reacties bevestigd worden door anderen die u goed kennen), is mijn dringend advies na te denken over uw leiderschapsstijl en daaraan iets te gaan doen.

Disfunctionele patronen in leiderschap

Het is verleidelijk de verantwoordelijkheid voor de faalfactor in leiderschap aan externe krachten toe te kennen, getuige de woorden van Euripides: "De goden maken de mensen die ze willen vernietigen, eerst gek!" We kunnen echter de verantwoordelijkheid veel dichterbij huis vinden, in onze eigen schaduwkant. Laten we eerst eens naar de meest voorkomende redenen kijken waarom leiders de faalfactor ontwikkelen.

Conflicten vermijden

Hoewel we meestal denken dat leiders dominant zijn en geen angst kennen, hebben velen van hen de neiging conflicten te vermijden. Er is een grote groep bestuurders die een wanhopige behoefte heeft aardig gevonden te worden en goedkeuring te krijgen. De behoefte geliefd te zijn, vormt het centrale thema in hun CCRT; het klinkt door in iedere passage van hun interne theater. Bang om iets te doen dat hun acceptatie in gevaar brengt, zijn ze niet in staat (of niet bereid) moeilijke beslissingen te nemen of hun autoriteit te gebruiken. Ze worden lege omhulsels, ze zijn niet bereid het feit te accepteren – en het is een feit – dat het soms belangrijker is grenzen te stellen dan iedereen tevreden te stellen. Conflicten vermijden is geen succesvolle leiderschapsstijl en uiteindelijk evenmin een populaire: de leider die altijd aan het sussen is, lijkt op iemand die de krokodillen voert in de hoop dat ze hem als laatste zullen opeten. Het is helemaal niet verkeerd aardig te zijn, maar er komt een moment waarop iedere leider zal moeten zeggen: "Je doet het op mijn manier of je kunt vertrekken." Ik heb geen exacte formule voor succes, maar ik ken wel een absoluut zekere formule voor falen, en die is dat je probeert het *iedereen* naar de zin te maken.

Voormalig president Clinton vormt een goed voorbeeld van conflictvermijding. Ik zeg wel eens dat moeders de beste bron zijn om iets over een mannelijk leider te weten te komen. Als we geluk hebben, zal een moeder iets onthullen over de onderliggende dimensies van de persoonlijkheid van haar zoon. Zo ook bij Clinton. Wijlen zijn moeder vertelde in haar autobio-

grafie dat haar zoon, als hij een kamer met honderd mensen binnenging van wie negenennegentig hem aardig vonden en één niet, al zijn tijd en niet geringe energie gebruikte om te proberen die ene stijfkop voor zich te winnen. Hij beseft hoe disfunctioneel dit patroon was en liet uiteindelijk, toen hij president was, een medewerker de onprettige beslissingen voor hem nemen.

Richard Branson heeft vergelijkbare eigenschappen. Hij ziet zichzelf als de chef-ombudsman van zijn organisatie en hij wil door zijn medewerkers aardig gevonden worden. Net als Clinton beseft hij deze zwakheid en hij laat in het algemeen anderen binnen zijn organisatie de moeilijke beslissingen nemen. Bovendien heeft Branson meer dan eens medewerkers opnieuw in dienst genomen die door anderen in de organisatie ontslagen waren.

Ondergeschikten tiranniseren

Een ander patroon dat tot leiderschapsincompetentie leidt, is het tiranniseren van ondergeschikten. Dit patroon beschrijft de Djengis Chans van de werkweld – die agressieve (en soms sadistisch georiënteerde) bestuurders die duidelijk met lof afstudeerden aan de Jozef Stalin managementschool. Dit zijn de mensen die ‘houden van de geur van napalm in de ochtend’. Robert Maxwell, die zich vaak grof gedroeg, was duidelijk de beste van zijn klas. Voormalig eerste minister Margaret Thatcher had ook tirannieke trekjes. Ze deed uitspraken als: “Het kan me niet schelen hoeveel mijn ministers praten, zolang ze maar doen wat ik zeg”, of “Ik ben uitzonderlijk geduldig zolang het uiteindelijk maar op mijn manier gebeurt.” De ‘ijzeren dame’ kon iets van een bulldozer hebben.

Een vrij recent voorbeeld van destructief, agressief gedrag kunnen we constateren bij Al Dunlop, alias ‘Kettingzaag Al’, voormalig CEO van Scott Paper en later van Sunbeam. Hij verdedigde tot in het absurde de belangen van aandeelhouders en hij geloofde dat alleen kortetermijndenken ertoe deed. Het was niet zijn probleem wat er op den duur vanwege zijn interventies met een bedrijf zou gebeuren. Van de acht bedrijven waarin hij werkte, bestaan er zes niet meer. Toen hij bij Scott Paper aantrad, ontsloeg hij in één grote klap 70 procent van het hogere management en 30 procent van de medewerkers. Hij zei ooit: “We zitten niet in de bedrijfstak ‘Aardig gevonden worden’... Als je een vriend zoekt, moet je een hond nemen. Ik neem geen enkel risico, ik heb twee honden!” Maar uiteindelijk werd hij toch de dupe van zijn leiderschapsstijl: de leden van de Raad van Bestuur ontsloegen hem nadat hij via ‘creatief boekhouden’ zijn omzetcijfers rooskleuriger had voorgesteld dan ze in feite waren.

Het tiranniseren van ondergeschikten geeft soms de aanzet tot een reactie die Anna Freud het syndroom ‘identificatie met de agressor’ noemde. Door onbewuste imitatie van de agressor (dat wil zeggen de grof optredende

baas), nemen de ondergeschikten de attributen van de leider over en transformeren zichzelf van bedreigde tot bedreiger, van hulpeloos slachtoffer tot iemand die krachtig optreedt. Dit is een verdedigingsmechanisme, een manier om de grote angst te beheersen die door de agressor veroorzaakt wordt. De direct ondergeschikten hopen iets van de macht van de agressor te verwerven. Helaas is het enige dat ze bereiken dat ze zelf agressor worden en dus de totale agressie binnen de organisatie vergroten.

Micromanagement

Een andere oorzaak voor het ontsporen van leiderschap is micromanagement. We zien dit bij bestuurders die dusdanig op details gericht zijn dat ze geen enkele controle kunnen laten schieten. Micromanagers die niet kunnen geloven dat iemand anders een taak even goed kan uitvoeren als zijzelf zijn niet bereid te delegeren. Ik was ooit adviseur voor een ondernemer die met behoorlijk veel succes zijn bedrijf had opgebouwd. Maar hij was verslaafd aan controle. Hij had bijvoorbeeld de gewoonte alle binnenkomende post te openen en hij wilde dat ieder e-mailtje naar hem werd doorgestuurd. Hij kon op deze manier met het bedrijf bezig zijn zolang het nog in de startfase verkeerde, maar toen het een omzet van twintig miljoen dollar had, kreeg het gebrek aan vertrouwen van de ondernemer in de capaciteiten van anderen een stagnerend effect op alle processen binnen de organisatie.

Om dit disfunctionele patroon vanuit een andere hoek te illustreren, vertel ik u over een cartoon die ik ooit zag. Daarop staat een bestuurder die thuis komt en tegen zijn vrouw zegt: “Het is gelukt. Ik heb ze alle driehonderdvierentwintig ontslagen. Ik ga de fabriek helemaal in mijn eentje runnen!” Hoe leuk deze cartoon ook is, micromanagement is duidelijk niet de manier om het beste uit mensen te halen. In feite kan het alleen maar het moreel verpesen en organisaties vernietigen.

‘Manisch’gedrag

Manische bestuurders die beschikken over schijnbaar grenzeloze energie drijven zichzelf en anderen tot het uiterste. Maar ze zijn zo hyperactief dat ze niet altijd beseffen wat ze aan het doen zijn (zelfs niet als dat totaal verkeerd is). Er bestaat een groot verschil tussen hard werken en slim werken. Dit doet me denken aan een andere cartoon die manisch gedrag laat zien. Twee bestuurders spreken met elkaar over een derde. De eerste bestuurder zegt: “Hij raakte nog net de grond bij het hollen, maar hij ging de verkeerde kant op!”

Een blik op de geschiedenis van Xerox onthult ons de effecten van onsaamenhangend manisch gedrag. In 1976 had Xerox ongeveer 88 procent

marktaandeel in l
gingen de bestuu
steeds beter in he
pier, maar niema
merkte op dat de
chines als het ma
ze machines. Ca
van de klanten, o
ren. Daarin slaag
Manisch gedr

leiders zouden niet i

moeten kijken, maar ban, hun klanten, vergeten. Leiders zouden
uit het raam! niet in de spiegel moeten kijken, maar uit
het raam! Alleen als ze naar buiten gericht
zijn, kunnen ze dicht bij hun klantenbasis blijven.

Ontoegankelijkheid

Ontoegankelijk leiderschap is een ander veelvoorkomend probleem. Sommige bestuurders vinden zichzelf zo belangrijk dat ze geen tijd voor anderen hebben. Het komt niet bij hen op leiding te geven door zelf het voorbeeld te geven of rond te lopen op het werk en op de markten en naar hun achterban te luisteren. Verheven en hooghartig schermen ze zichzelf af door een reeks secretaresses en assistenten en ze hanteren een gesloten-deurpolitiek. Een bestuurder in een bedrijf waar ik op bezoek was, zei: "Onze president is net als de yeti, af en toe zien we hem in de hoogte." Zoeken dergelijke bestuurders naar mensen van formaat om mee om te gaan of zijn ze bang dat mensen, als ze te dichtbij komen, een bedrieger zullen ontdekken die maar weinig te zeggen heeft?

Spelletjes spelen

Iedere organisatie kent haar 'blitsmakers': politieke dieren die uitsluitend op macht uit zijn. Deze spelletjesspelers kunnen, net als manische en ontoegankelijke leiders, alleen maar over zichzelf spreken en denken; hun aandacht vermindert als anderen aan het woord zijn (tenzij ze zelf het onderwerp van gesprek zijn). Bovendien gaan hun eigen doelstellingen voor die van de organisatie.

Spelletjesspelers volgen hun eigen gouden regel: hun krediet wordt groter doordat anderen hun rommel opruimen. Ze weigeren hun ondergeschikten te laten schitteren en ze doen al het mogelijke om de aandacht van hun superieuren te krijgen. Zij proberen in de schijnwerpers te komen, of die nu op

en boven of onder hen in de hiërarchie gericht zijn. Ze zijn niet bereid ten te maken voor hun opvolging; ze zijn jaloers op iedereen die hun s zou kunnen innemen. Het zal dus niemand verbazen dat er een groot op onder de medewerkers van spelletjesspelers is. Ze zouden er verig aan doen aandacht te besteden aan het advies van Ann Landers: "Beww de bewondering van je hond niet als het ultieme bewijs dat je gewelent."

le hierboven genoemde gedrag patronen dragen bij aan de W en M van kt leiderschap: *wantrouwen* en *malaise*. De vuurproef voor effectief schap is de mate waarin mensen binnen de organisatie er vertrouwen in en. Als dat vertrouwen laag is, zal er onvermijdelijk enige vorm van maoptreden. Hoewel in detail de malaise tussen bedrijven kan verschillen, zijn er enkele universele symptomen: creatief denken zal onderdrukt worden, de mentaliteit om je in te dekken zal de boventoon voeren en er ontstaat 'bureaupathologie' (dat wil zeggen een overdaad aan papier en ondersteunende documentatie). Als W en M binnensluipen, kan dat zeer desastreuze gevolgen voor een organisatie hebben, met name als de bestuurder die dit toeliet een hoge positie inneemt.

Dus wat bezielt ze om W en M te laten insluipen? Met andere woorden, zoals we ons al eerder afvroegen, hoe kunnen perfect aardige bestuurders monsters de vuurproef voor effectief worden? De voorafgaande bespreking van leiderschap is de mate waarin de faalfactor verklaart dit ten dele, maar voor mensen binnen de organisatie er de rest van de verklaring moeten we de overdrachtsval bespreken. vertrouwen in hebben

De overdrachtsval

Hoewel talloze seminars over management 'nieuwe' manieren van leiden aanbieden, is de inhoud vaak een gerecyclede versie van heel oude begrippen. Als we in plaats van de huidige trends en technieken te volgen, terugkijken naar die oude concepten kunnen we heel nuttige richtlijnen ontdekken. Filosofen als Plato, Aristoteles en Sokrates hadden veel interessante dingen te vertellen over organisaties en leiderschap. We kunnen hun ideeën vaak gebruiken om te verklaren waarom leiders ontsporen.

Hoe werkt de overdrachtsval?

De kern van het mysterie van het falen van leiders is inderdaad een heel oud concept – een concept dat, zolang er mensen bestaan, de menselijke relaties gestuurd heeft, ook al duurde het tot in het begin van de twintigste eeuw voordat het duidelijk geformuleerd en geëtiketteerd werd. De psychoanaly-