



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 leidinggevenden 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 verveelvoudigd, 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 verveelvoudigingen 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 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

INLEIDING OP DE SCHADUWKANT VAN LEIDERSCHAP

“ Grote macht dient men spaarzaam in te zetten. ”

Lucius Annaeus Seneca (4 v. Chr. – 60 na Chr.)

LEIDERSCHAP IN DE 21E EEUW

We leven in een razendsnelle tijd waarin alles met alles samenhangt en waarin op het scherp van de snede wordt geconcurrerd. In deze omgeving moet de topmanager hoge eisen stellen, zowel aan zichzelf als aan anderen. Om nu succesvol te kunnen zijn moet je als leider zowat een paradox in jezelf zien te verenigen: je moet goed naar je mensen luisteren, hun zorgen begrijpen, hen op een zinvolle manier en op maat helpen. Maar je moet hen tegelijkertijd ook motiveren om resultaten te boeken, en je moet namens de organisatie knopen doorhakken.

Uitgerekend de leider die aan deze voorwaarden weet te voldoen, en die de aandacht van de hele organisatie onverbiddelijk gericht weet te houden op het collectieve concurrentievoordeel van de organisatie, loopt het risico om ‘door te schieten’ in die gedrevenheid. Hij (of zij) stelt steeds vaker eisen die hun doel voorbij schieten en uiteindelijk niets opleveren. Hij wordt steeds koppiger. Of hij ontwikkelt een steeds grotere bezetenheid. Hij sluit zijn ogen voor alternatieven en onzekerheid. Hij voert geen dialoog meer – innerlijk noch met anderen. Hij verstart, wordt rancuneus, komt moeilijker uit zijn woorden of schiet bij het minste of geringste uit zijn slof. Hij wordt een karikatuur van zichzelf. Zo’n leider ‘slaat op hol’.

Dezelfde eigenschappen waarmee de leider de top heeft bereikt en topprestaties heeft weten te boeken kunnen door de spanning en uitdaging van de functie omslaan in improductieve drijfveren, met desastreuze gevolgen voor de onderneming en voor de mensen die erin werken. Topmanagers die altijd topprestaties hebben geleverd zien opeens, als uit het niets, die spreekwoordelijke ijsberg opdoemen: relaties lopen stroef, de strategie blijkt niet te werken, de onderneming dreigt te ontsporen.

In dit boek gaan we in op de dringende vragen en behoeften waar de leiders in de organisaties van vandaag echt mee worstelen:

- Hoe kun je op een gezonde en ethisch verantwoorde manier leiding geven in een steeds transparantere werkomgeving die op steeds meer manieren in verbinding staat met de wereld eromheen?
- Hoe kun je als leider leren inzien dat jouw scherpte, actiegerichtheid, inspirerend vermogen of zorgzaamheid door jouw eigen toedoen kan omslaan in die uiterst persoonlijke maar tegelijkertijd ook algemeen menselijke *schaduwkant* van je eigen persoonlijkheid – en hoe leer je die duistere of schaduwkant van jezelf te herkennen, te erkennen, en te overwinnen?
- Hoe leer je ‘kaf’ en ‘koren’ te scheiden: wat is werkelijk van belang in je werk, en wat is maar bijzaak?
- Hoe voorkom je dat ook jij de improductieve en corrumperende patronen ontwikkelt waar zoveel ambitieuze leiders in vervallen?
- Hoe voorzie en voorkom je de persoonlijke risico’s die je loopt wanneer je een leidende rol op je neemt?
- Hoe kun je jezelf aanleren om je angst te verenigen met je zelfvertrouwen en de eisen die je stelt aan je organisatie met je zorgzaamheid voor je mensen?

In dit boek vindt de druk bezette manager en bestuurder praktische adviezen en methoden om opnieuw met vertrouwen op zoek te gaan naar een balans in leven en werk. Het laat zien hoe je als (top)manager vaste grond onder je voeten kunt vinden te midden van onzekerheid, gulheid te midden van schaarste, en emotioneel en psychologisch welzijn te midden van chaotische relaties en context.

Dit boek voorziet in de dringende behoefte van al die topmanagers en bestuurders die ons door de jaren heen vertelden wat zij zo naarstig misten in de literatuur over bedrijfskunde en management:

- 1 Een verhandeling over leiderschap die stevig is geworteld in zowel empirisch onderzoek als praktische leidinggevende ervaring.
- 2 Een evenwichtige kijk op leiderschap van blijvende waarde in plaats van de ‘kunstjes’ die ze wel kennen en hebben uitgetoet.
- 3 Een authentiek geluid en authentieke visie die inspeelt op de uitdagingen van de alledaagse realiteit.

De Schaduwkant van leiderschap put uit de concrete ervaringen van topmanagers en bestuurders die overspoeld worden door de paradoxale uitdagingen van het zaken- en bedrijfsleven van vandaag. Topmanagers staan tegenwoordig onder bijzonder grote druk. Met dit boek willen wij hen helpen doorgronden wat er precies gebeurt wanneer hun drijfveren ‘op hol slaan’ en zij zich overgeven aan de schaduwkant van leiderschap. Met *De Schaduwkant van leiderschap* willen we (top)managers en bestuurders laten zien hoe zij het lood recht kunnen houden in onzekere situaties, hoe zij de kracht kunnen ontwikkelen die nodig is om te

voldoen aan de loodzware eisen die aan hen worden gesteld, en hoe zij mentaal in evenwicht kunnen blijven (als leider en als mens in relaties) wanneer zij worden geconfronteerd met in- en externe turbulentie.

Nooit eerder is leiderschap zo onderhevig geweest aan kritiek en wantrouwen als in dit tweede decennium van de 21^e eeuw. We beleefden de desillusie over het gedrag en de praktijken van democratisch gekozen politiek leiders in de jaren negentig. Vervolgens de grote catastrofes in de financiële wereld van het afgelopen decennium. De voorbeelden van falend management en leiderschap rijgen zich aaneen, in zowat alle private en publieke sectoren. In steeds bredere kring groeit de behoefte aan een nieuwe invulling van leiderschap. Wat is dat – leiderschap? En naar welke uitkomsten dient leiderschap te streven, voor bedrijfstakken, voor organisaties en zowel voor de individuele werknemer en burger als de hele samenleving? Met het oog op die behoefte en noodzaak hebben wij *De Schaduwkant van leiderschap* geschreven. Dit boek helpt u inzicht te ontwikkelen in de aspecten die als geen ander bepalen hoe u presteert als leider – en hoe u uw leven daarnaar kunt richten: wat u doet om uw leiderschap gestalte te geven en wat u met uw leiderschap tot stand brengt (uw *impact*).

Wij, de auteurs, zijn al ruim twintig jaar werkzaam als specialisten op het gebied van leiderschap en organisatieontwikkeling. En ook wij hebben bij herhaling moeten erkennen, wanneer iemand ons ernaar vroeg, dat we niet echt goed konden definiëren wat ‘leiderschap’ nu echt, op de keper beschouwd, inhoudt. Er zijn duizenden boeken en artikelen gepubliceerd over leiderschap; een kleine tien jaar geleden schatten Morris, Brotheridge & Urbanski (2005) al dat het om bijna vierhonderdduizend titels ging, en het aantal is sindsdien alleen maar snel verder gegroeid. Toch kwamen wij nooit een definitie tegen die iedere toets der kritiek doorstond en de essentie van het begrip ‘leiderschap’ weergaf (toegegeven, we hebben natuurlijk niet al die boeken doorgeploegd). Daarom vonden wij altijd dat het beste boek over leiderschap waarschijnlijk de *Meno* van Plato is (rond 380 v. Chr.). In dat boek vraagt Socrates de beroemde leider en generaal Meno naar de essentie van leiderschap: wat houdt excellent leiderschap in, en moet je doen om uit te groeien tot een uitstekend leider? Na verscheidene pogingen om tot een antwoord te komen, moeten ze allebei erkennen dat ze niet kunnen zeggen wat leiderschap is en ook niet met gezag praktijkmensen kunnen uitleggen hoe de leider zijn rol het beste invult. Dat was dan ook steeds het voorbehoud dat wij als executive coaches en consultants tot voor kort maakten wanneer wij werden betrokken bij organisatieontwikkeling. Als executive coach dachten wij samen met directieleden en managers na over hun stijl van leidinggeven. Maar als we heel eerlijk waren, gaven we toe dat we niet op voorhand konden zeggen wat een effectieve stijl van leidinggeven nu precies was. Net als Socrates en Meno ontdekten ook wij keer op keer dat het veel eenvoudiger is om onze eigen rol en werkwijze als executive coach te omschrijven dan de rol van onze cliënten als leider.

GREEP KRIJGEN OP LEIDERSCHAP

Door ons werk voor dit boek zijn we gaan begrijpen waarom het steeds zo moeilijk was om leiderschap als abstract concept ‘te vangen’. We denken nu te begrijpen waardoor onze verwarring werd veroorzaakt. De meeste mensen die nadenken over leiderschap lijken impliciet ongeveer de volgende definitie te hanteren: ‘De leider is degene die de functie van leider bekleedt. Wie het ook is, dat is je leider. Met hem of haar zul je het moeten doen.’

We denken dan ook allemaal dat we een leider kunnen zijn. En in wezen *zijn* we ook allemaal leiders en managers: thuis in het gezin, in het verenigingsleven en in ons werk, of het nu gaat om een project, een divisie of de complete organisatie. Een conducteur is de manager van een trein. Iemand die leiding geeft aan de administratie is een officemanager. Een vertegenwoordiger heet tegenwoordig accountmanager. En ook ouders en gezinshoofden zijn managers – allemaal omdat ze nu eenmaal de leidinggevende rol vervullen.

Er kleven echter problemen aan deze impliciete definitie. Ze leidt namelijk onbedoeld tot de veronderstelling dat leiderschap over een team of organisatie onherroepelijk maar voor weinigen is weggelegd, dat we de meest getalenteerde mensen moeten selecteren en dat we met elkaar moeten wedijveren om zo’n positie. Slagen we er vervolgens zelf in om zo’n positie te bemachtigen, dan concluderen we op grond van diezelfde veronderstelling dat we kennelijk iets goed gedaan hebben op gebied van leiding geven en dat we recht hebben op een hogere beloning (beter salaris, zelfs een bonus). Bovendien geeft een dergelijke definitie geen criteria voor leiderschap, zodat we niet weten welke speciale capaciteiten of talenten vereist zijn om leider te kunnen zijn. We kunnen allemaal leiding geven, en daarmee zeggen we eigenlijk dat niemand het kan – of dat de grootste krachtpatser of bullebak uiteindelijk de leider wordt. En dan zijn we weer terug bij de negatieve conclusie in *Meno* van Plato.

Ongeveer een jaar geleden vonden we een uitweg uit dit terminologisch moeras toen we ‘toevallig’ een veel bevredigender definitie voor leiderschap tegenkwamen (die geven we aan het begin van hoofdstuk 2). Toen gingen we leiderschap zien als de functie die een team helpt om beter te presteren en helpt om de productie of invloed ervan te vergroten. We begonnen de invloed van de leider te beschouwen als een middel, een instrument, waarmee een team of organisatie erin slaagt om beter te presteren dan andere, vergelijkbare teams of organisaties. We gingen beseffen dat het *team* concurrerend moet zijn, niet de leider. De leider helpt het team alleen maar om beter te concurreren. We beseffen bovendien hoe belangrijk het is om in de praktijk de ‘juiste’ definitie te hanteren. Immers, met een andere definitie van leiderschap wordt ook het accent verlegd in de rol van de leider en zal een leider zich anders gaan opstellen. In ieder geval deed die nieuwe definitie van leiderschap ons beseffen dat iedereen die deel uitmaakt van een team zich kan (en daarom ook moet) gedra-

gen als leider, naast en samen met degene die formeel de leiding heeft over het team. De keuze voor deze definitie heeft vergaande consequenties die wij in dit boek in de hoofdstukken hierna verder zullen bekijken.

Ten slotte ontdekten we dat wij niet als enigen in verwarring waren gebracht door de literatuur over leiderschap. De analyse van Rost (1991) bleek nog niets aan kracht en relevantie te hebben ingeboet. Zijn overzicht van de studies over leiderschap sinds het begin van de 20e eeuw maakt één ding heel duidelijk: de afgelopen eeuw heeft bijna niets opgeleverd aan nuttige theorievorming over leiderschap. Wat heet: interdisciplinair onderzoek naar leidinggeven vindt pas sinds de jaren tachtig plaats. Daarvoor werd er hoofdzakelijk in beperkte zin gekeken naar leiderschap: leiding geven aan een school, militair leiderschap, bedrijfsleiderschap, enz. De notie dat het om een beroep of discipline van een hogere orde ging, ontbrak. Nog tot in de jaren negentig hielden drie fundamentele en hardnekkige problemen de verdere theorie- en modelvorming omtrent leiderschap tegen:

- 1 In de meeste publicaties werd vooral gekeken naar randverschijnselen als de eigenschappen, vaardigheden en resultaten van de leider, zonder dat werkelijk duidelijk wordt wat leiderschap *inhoudt* en *waartoe het dient*. Bovendien handelde de bestaande literatuur vooral over de inhoud van leiderschap en niet, wat veel belangrijker is, over leiderschap als proces, als veranderlijke relatie tussen belanghebbenden.
- 2 Onderzoekers noch managers en bestuurders hanteerden een scherpe, nauwkeurige en beknopte definitie voor leiderschap. Het gevolg: een berg aan meningen en opvattingen – maar geen criteria om die met elkaar te kunnen vergelijken, zodat het kaf van het koren kon worden gescheiden. Voor de meeste auteurs, zowel onderzoekers als praktijkmensen, was dit niet eens een probleem. In meer dan de helft van alle boeken, studies en artikelen over leiderschap werd niet eens een poging gedaan om het onderwerp ‘leiderschap’ te definiëren (Rost, 1991).
- 3 Doordat een heldere definitie ontbrak, was leiderschap ook geen geïntegreerd domein of vak.

De studie van Rost (1991) is een gedetailleerde analyse van 587 invloedrijke publicaties verschenen tussen 1900 en 1989. Daarin vat hij alle definities voor leiderschap samen die hij aantroef in een minderheid van die publicaties (221 van de 587 om precies te zijn) waarin een definitie werd gegeven voor het onderwerp.

Zelf zegt Rost (1991) hierover het volgende: ‘Wanneer je als wetenschapper wilt publiceren over leiderschap, moet je goed nadenken over de aard van leiderschap, formuleren wat je met dat begrip bedoelt, en het thema vervolgens uiterst consequent uitwerken zodat de verhandeling ook voortvloeit uit die definitie’ (1991, p. 82). Wij sluiten ons daarbij aan. Wij hebben alle moeite gedaan om onze

beschouwing in dit boek toe te spitsen op wat leiderschap volgens ons in essentie is: een relationeel proces. We gaan daarbij steeds uit van beknopte definities die aansluiten bij zowel de praktijk van als de literatuur over leiderschap. We hebben geprobeerd om verder te kijken dan wat er in de afgelopen eeuw is gepubliceerd over leiderschap, maar ook diepgaandere vragen te stellen. In dit boek dus geen samenvattingen van het Taylorisme, het concept van de Grote Man of groepsdynamische opvattingen, de nadruk op kenmerken en gedrag of de modellen voor situationeel en excellent leiderschap – kortom, al die concurrerende stromingen van de 20e eeuw. In plaats daarvan proberen wij een vinger te krijgen achter de hardnekkige realiteit van leiderschap. In bijna ieder boek over leiderschap staat wel een historische samenvatting, voor een beperkte periode, en wij zijn het eens met Rost (1991) als hij stelt dat de veronderstelde ontwikkeling in die leiderschapsmodellen slechts een loze pretentie is. Wij zullen in plaats van een dergelijk historisch overzicht in de Epiloog proberen ons eigen denken over leiderschap in verband te brengen met de oudere stromingen in het denken over leiderschap die opkwamen in het Griekenland van de vijfde eeuw voor onze jaartelling, de tijd van de strijdende stadsstaten, in het China van de vierde eeuw voor onze jaartelling, de tijd van de strijdende staten, en aan het begin van de Afrikaanse ‘regenboognatie’ onder Mandela.

Ook met een nuttige definitie en een goed begrip van leiderschap stuiten we op de binnenwereld van leiderschap. Als leider voelen we spanningen rondom de verantwoordelijkheid die we op ons nemen. We ervaren de onzekerheid en onvoorspelbaarheid van de uitkomsten van ons handelen. We twijfelen aan onszelf of worden juist te zelfverzekerd. We vallen ten prooi aan de vicieuze cirkel van ‘onmacht’ versus ‘almacht’ die veel leiders iedere dag opnieuw ervaren. Om de rol van de leider op ons te kunnen nemen en onze teams te kunnen dienen, moeten we moed verzamelen en de confrontatie aangaan met al dit soort angsten. Maar zelfs al doen we dat, en zien we onze eigen demonen en angsten onder ogen, dan nog kunnen we er zeker van zijn dat onze kwetsbaarheden opnieuw de kop zullen opsteken wanneer we het lef hebben om de ‘leiding te nemen’, dat wil zeggen, wanneer we ons uitlaten over het prestatieniveau en de effectiviteit van onze organisatie. We hebben dit boek vooral geschreven om onze inzichten met u te delen en u als bestuurder of senior manager in staat te stellen om steeds opnieuw zo goed en productief mogelijk die strijd te voeren en om te gaan met de angsten en teleurstellingen die u daarbij zult beleven.

In dit boek gaan we dus met u aan de slag. We gaan met u na wat u kunt doen aan uw kwetsbaarheden als leider. We doen dat door uw aandacht te vestigen op zowel uw kernkwaliteiten als uw ingesleten gedragspatronen en hoe u zich doorgaans gedraagt tegenover anderen. We erkennen de unieke drijfveren en competenties die u tot een creatief en dynamisch leider maken. We onderkennen dat uit deze persoonlijke talenten patronen kunnen ontstaan die van waar-

de zijn maar die ook kunnen doorslaan, of waarvoor een hoge prijs betaald moet worden. We zullen erop wijzen dat het daarbij kan gaan om patronen die zowel productief als problematisch zijn. Precies dezelfde patronen die naar kansen en succes voeren leiden ook onherroepelijk tot schade en schande. Wij weten uit ervaring hoe het eraan toegaat in complexe organisaties waar veel verschillende mensen rondlopen en die in een uiterst onzekere en veranderlijke externe omgeving moet opereren. Die ervaring maakt ons duidelijk hoe belangrijk uw unieke kernkwaliteiten en persoonlijkheid zijn. Topleiders staan voortdurend voor de taak om hoogstpersoonlijke kwaliteiten en patronen in te zetten en zelfs bot te vieren, om ze tegelijkertijd te temmen en in balans te brengen met hun schaduwzijden en de inbreng van anderen.

Wij werken hoofdzakelijk als executive coaches en adviseurs op het gebied van organisatieontwikkeling. In die capaciteit werken wij sinds vele jaren samen met bestuurders en topmanagers, teams en organisaties. Met dit boek willen wij het werk dat wij samen met hen doen 'bloot leggen en opschalen', zodat een groter publiek er kennis van kan nemen. Om dit boek te kunnen schrijven, moesten we voor het eerst echt hard nadenken over de rollen en verantwoordelijkheden van onze cliënten. Aanvankelijk wisten we niet goed hoe we hun vak moesten omschrijven. Maar gaandeweg begonnen we greep te krijgen op wat leiderschap nu eigenlijk inhoudt, en wat ervoor nodig is om als leider je taak goed te kunnen doen.

DE SCHADUWKANT VAN LEIDERSCHAP – EEN VERHANDELING IN DRIE DELEN

In **Deel I: 'Hoe leiders successen boeken'** onderzoeken we leiderschap op zijn best. In dit eerste deel introduceren we ook de fundamentele concepten en 'kapstukken' die we aanreiken in dit boek en waarom die relevant zijn voor u in de veeleisende rollen die u iedere dag opnieuw in uw organisatie vervult. In de hoofdstukken in Deel I worden de hoofdthema's van dit boek besproken in de bredere context van de sociaaleconomische, technische en politieke veranderingen waar de meeste organisaties en managers in deze eerste decennia van de 21e eeuw mee te maken hebben.

In Deel I bekijken we de drastische veranderingen die zich voordoen in de bredere context waarin wij allemaal leven en werken. We beschrijven de steeds hogere eisen die worden gesteld aan leiders: zij moeten alsmaar beter presteren, zich meer betrokken tonen, zwaardere verantwoordelijkheden dragen. Een dergelijke hoogspanning leidt weer tot nieuwe uitdagingen. Ook bespreken we hoe de hedendaagse werkomgeving managers aanzet tot, en doet volharden in, tegenstrijdige en verkrampde gedragspatronen. Ten slotte bekijken we in Deel I hoe de beschreven spanningen en patronen ook kunnen leiden tot een radicaal leer- en ontwikkelingsproces van een (top)manager. Daarmee laten we in Deel I

zien dat je leiderschap zelf zou kunnen beschouwen als een leerproces, een unieke expeditie op weg naar het kunnen verdragen en verwerken van wat je zoal tegenkomt. We laten daarmee ook zien dat je deze expeditie niet van tevoren kunt plannen. Je kunt alleen een richting kiezen en open staan voor de gevolgen. Hoe de reis precies verloopt, dat hangt af van je eigen ‘schaduw’ en de vele situaties en uitdagingen die je onderweg tegenkomt. Het is een reis waarin je hachelijke momenten zult beleven en tegen tegenstrijdigheden zult aanlopen. Het is een reis die je soms zwaar zal vallen, en dan vraag je je ongetwijfeld af waar je het allemaal voor doet. Maar het is ook een reis waarin je kunt ervaren dat je meer greep krijgt op de zaken omdat je meer greep krijgt op jezelf, en ervaart dat je zowel persoonlijk als beroepsmatig daadwerkelijk groeit.

In **Deel II: ‘Hoe leiders struikelen’** kijken we naar de ‘andere’ kant van leiderschap, de schaduwkant van onze talenten en competenties. We geven voorbeelden uit de praktijk van de gedragspatronen die ambitieuze topmanagers en bestuurders vertonen wanneer ze onder grote druk komen te staan. Aan de hand daarvan laten we zien hoe individuele kernkwaliteiten en drijfveren kunnen doorslaan in de praktijk. Deel II bestaat uit elf hoofdstukken waarin steeds een duidelijk afgebakend persoonlijkheidspatroon wordt behandeld, en hoe dat patroon reageert op prestatiedruk. In elk hoofdstuk behandelen we steeds twee illustratieve persoonlijkheidsprofielen en bijbehorend gedrag – op basis van eigen casuïstiek en in het licht van gangbare concepten uit de psychologie (beschrijvingen gebaseerd op de *Diagnostic and Statistical Manual DSM* voor de psychiatrie (American Psychiatric Association, 2013) en de *Hogan Development Survey* (Hogan & Hogan, 1997).

In Deel II kunt u, de lezer, zich gaan verstaan met de ‘schaduwkant’ van uw eigen persoonlijkheid en overdenken hoe existentiële angsten en spanningen, persoonlijke drijfveren, effectiviteit in relaties en persoonlijke prestaties met elkaar kunnen samenhangen. Deel II eindigt net als de andere twee Delen van dit boek met een ‘doe het zelf’-hoofdstuk waarin wij u uitnodigen om uw persoonlijke veranderingen en patronen te onderzoeken. Ook geven we in dit hoofdstuk ideeën die u kunnen helpen uw persoonlijke ontwikkelingsreis te verdiepen en uw unieke sterke kanten in kaart te brengen in samenhang met corresponderende valkuilen, uitdagingen en (over)gevoeligheden. Ook doen we u in dit hoofdstuk suggesties aan de hand om optimaal om te gaan met de realiteit en relaties waarmee u als topmanager te maken heeft – en zo te komen tot een meer gezonde en creatieve (in tegenstelling tot een slopende en destructieve) omgeving voor uzelf.

In **Deel III: ‘Hoe leiders de excessen van leiderschap kunnen overwinnen’** presenteren we de bevindingen uit kwantitatief onderzoek naar leiderschap en de effectiviteit van leiders, om vervolgens de aandacht meer te verleggen van het individu naar de meer relationele patronen in team- en groepsverband. In

Deel III kijken we naar ontsporing en het effect ervan in teams en groepen, en onderzoeken we hoe je als (top)manager je drijfveren, relaties en ervaringen op een evenwichtige manier met elkaar kunt verenigen.

In Deel III bespreken we hoe je als individu in een groep met behulp van, en vertrouwend op, de hulp en steun van de anderen op een evenwichtige manier kunt omgaan met de successen en mislukkingen in je eigen leiderschapsexpeditie. In Deel III leggen we uit hoe je bescheidenheid en hoogmoed op een meer evenwichtige manier met elkaar kunt verenigen. Ook bespreken we hoe je aanhoudend en op een productieve manier kunt blijven werken aan je eigen ontwikkeling, je veerkracht en aan gezonde relaties met collega's. In Deel III brengen we de ideeën uit dit boek ook meer in verband met de relevante organisatieliteratuur.



Figuur 1. Hoe u dit boek leest is geheel aan u – maar hoe meer u erin investeert, des te meer u eruit haalt.

We besluiten vele hoofdstukken in dit boek met een van de fabels van Aesopus. Zo'n 2.500 jaar geleden schreef deze vermoedelijke jurist met zijn scherpe kijk op leiders en hun tekortkomingen deze korte fabels om hun gewoonten en gedragspatronen aan de kaak te stellen. De teksten zijn steeds gebaseerd op de Engelse vertalingen van Olivia en Robert Temple in de *Penguin Classics*-editie, en we houden ook vast aan de nummering van de fabels uit die uitgave.

We beseffen dat het een behoorlijke opgave is voor drukke topmanagers om ook maar iets te lezen wat niet direct relevant is voor het bedrijf waarvoor zij verantwoordelijk zijn – en sowieso alles wat langer is dan twee pagina's. Daarom, en om het boek toegankelijker te maken voor u, hebben we het zo ingedeeld dat het zich gemakkelijk laat lezen. Elk Deel (I, II en III) begint met een korte inleiding. Ook alle hoofdstukken (1 – 22) openen met een korte inleiding en sluiten af met een beknopte samenvatting. Daarmee kunt u gemakkelijk uw weg vinden in het boek, en kunt u zich concentreren op die stukken die u het meest interesseren of die bij uitstek relevant zijn voor u. Als u de samenvattingen aan het eind van de hoofdstukken achter elkaar doorleest, krijgt u binnen een kwartier een beeld van de inhoud van het hele boek. De inleidingen en samenvattingen zijn ook bedoeld om u te attenderen op aspecten waarmee u misschien minder goed bekend bent, en om u te helpen bepalen welke hoofdstukken u vooral relevant lijken, of in welke aspecten u zich nader wilt verdiepen.

Als coaches vinden wij het natuurlijk onze taak om u aan te moedigen vooral meer te leren op de terreinen waar uw grootste ontwikkelingsbehoefte liggen. Daarom willen we u ook aanmoedigen om uzelf uit te dagen: probeer de tijd en ruimte te vinden om met gedisciplineerde reflectie en zelfonderzoek door het hele boek te lopen. Wij denken dat zowel snel lezen als rustige reflectie waardevol kunnen zijn. En waar u het meeste bij gebaat bent, dat bepaalt u in eerste instantie zelf het beste.

Het is misschien belangrijk om vooraf ook te zeggen dat dit boek langzaam op gang komt. Dat komt omdat we ervoor kiezen om in de eerste twee inleidende hoofdstukken helemaal bij het begin te beginnen. Het eerste hoofdstuk gaat in op de context voor leiders in de 21^e eeuw, met name op de grote veranderingen in ondernemingen en mondiale samenleving en hun impact op leiders en leiderschap. Het tweede hoofdstuk begint met een uitgebreide definitie van leiderschap, een kwaliteitscriterium en maatstaven voor succes van leiders, alsmede moderne wetenschappelijke ontwikkelingen in het denken over leiderschap, zoals de relationele omslag en hechtingstheorie (*attachment theory*). Vandaar dat de "leiderschap schaduw", de titel van dit boek, pas centraal komt te staan in en vanaf hoofdstuk 3. De lezer die het boek van kaft tot kaft doorwerkt zal bekende begrippen en inzichten tegenkomen in deze eerste hoofdstukken, maar wij denken dat het echt nodig is om goed vat te krijgen op het lastige begrip leiderschap.

DANKWOORD

We zijn veel collega's, leiders en coaches erkentelijk voor hun hulp met het materiaal. Enkelen van hen willen we in het bijzonder noemen. Onze consulting-collega's John Higgins, Rob Kaiser en Gerard Wijers gaven ons feedback op eerdere versies. Marlyn Young, Mike Grant en Ruth Evers-Cacciapaglia deelden ruimhartig de relevante case-beschrijvingen die zij hadden gemaakt voor andere doeleinden. Van Alex Davda kregen we een korte versie van zijn vragenlijst over Veerkracht (*Resilience Questionnaire*; zie bijlage B). Alison Greene, de jurist van Ashridge, hielp ons te voorkomen dat we ons met de case-beschrijvingen schuldig konden maken aan smaad. Christine Aebli gaf logistieke ondersteuning en hielp ons met de keuze van de illustratie voor de omslag. Richard Bamsey vertaalde de hoofdboodschappen van het boek in sprekende illustraties, en de grafisch specialisten Danee Miller en Michelle Moore bij Ashridge maakten het klaverbladdiagram in hoofdstuk 5 en de twee diagrammen in hoofdstuk 20.

'Er is al ongelooflijk veel geschreven over leiderschap, maar *De schaduwkant van leiderschap* is bijzonder en wel om drie redenen. Allereerst is het volut 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 gevraagd 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 averechts 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 leiderschapontwikkeling vanuit de Ashridge Business School nabij Londen.

