

H 1 - Het menselijk mysterie decoderen

Leidinggevendenden hebben een rationele maar ook een irrationele kant. De vorming van het irrationele gebeurt al op zeer jonge leeftijd. De koppeling tussen motivationele behoeften en omgevingsfactoren bepaalt ons innerlijk theater. Het begrijpen van dit innerlijk theater bij zichzelf en anderen (de emotionele intelligentie) en het herkennen van verdedigingsreacties is van vitaal belang voor leiderschap. Kets de Vries onderzoekt de principes van het innerlijk theater, de schaduwkant van leiderschap en de essentie van effectief leiderschap.

H 2 – Emotionele intelligentie in de werkomgeving

Het kennen, herkennen en besturen van emoties zijn de belangrijkste componenten van emotionele intelligentie. Om dat te ontwikkelen is nodig: actief luisteren, non-verbale communicatie zien, het vermogen om af te stemmen op emoties van jezelf en anderen en je eigen emoties constructief leren uiten.

Hoe werkt dat door bij het leiding geven in organisaties? Ook hier is sprake van een formele/rationele kant die zichtbaar wordt en een zee van verborgen processen. Om daar zicht op te krijgen is analyse nodig van de CCRT (core conflictual relationship theme). Op individueel niveau moet je dan kijken naar 1) wat iemand wenst van een relatie 2) hoe diegene anticipeert op de reactie van anderen op zijn/haar wens en 3) hoe diegene daar dan weer op reageert (gevoelens/gedrag). Inderdaad: een voortdurend innerlijk gesprek, een heel theater!

Veel bestuurders verdiepen zich niet in dit innerlijk theater, ze houden zichzelf bezig met werk en ‘hebben geen tijd’ voor reflectie. Daardoor zetten ze zichzelf uiteindelijk vast in een psychische gevangenis. Geestelijke gezondheid draait juist om het vermogen je leven in de hand te nemen, te kiezen en te veranderen als dat nodig is.

H 3 – Het mosselsyndroom

Wanneer een leider niet in staat is te veranderen (mosselsyndroom) heeft dat een negatief effect op de organisatie. Controle, compliance en compartimentering voeren de boventoon. De organisatie kan zich daardoor niet meer aanpassen aan de veranderende omgeving en gaat ten onder.

Wat positief werkt, zijn ideeën, informatie en interactie. De verschuivingen die daardoor kunnen ontstaan, zijn te karakteriseren als de verandering van psychologisch contract (tussen organisatie en medewerker) naar employability (organisatie en medewerker groeien beide).

Succesvolle organisaties hebben een aantal kenmerken: doelgerichtheid, voeling met de omgeving, sterke cultuur en gedeelde visie, leiderschap op alle niveaus, voortdurende innovatie, medewerkers die plezier in hun werk hebben, gerichtheid op zeer tevreden klanten, besef dat fouten maken nodig is om te leren, systeemperspectief en conservatisme qua financieel beleid. De gekookte kikker: merkt niet op tijd dat de omgeving is veranderd.

Of deze succesfactoren er zijn en inderdaad leiden tot succes, hangt af van de bestuurders.

H 4 – De faalfactor in leiderschap

Waarom loopt het mis in organisaties? Waarom geven bestuurders niet de leiding die nodig is?

Managementtheorieën kijken vooral naar de rationele kant van leiderschap. Echter de irrationele kant, die vaak niet bewust is, heeft een enorm effect op het zichtbare gedrag van leiders. Een conflictmijdende, tirannieke, mierenneukende of ontoegankelijke leider vertoont dit gedrag op basis van het irrationele. Het zijn de signalen van een fundamentele behoefte die in zijn vroegste jeugd is ontstaan: ‘waardeer mij’ en/of ‘zeg mij hoe het moet’ oftewel spiegeling en identificatie / idealisering / internalisering.

Wordt vergeten dat elk gedrag gekleurd is door vroegere / de vroegste relaties, dan trapt men in de overdrachtsval en wordt de narcistische leider uiteindelijk omringd door mensen die hem/haar uitsluitend de gewenste feedback geven. Dat neemt niet weg dat constructief narcisme (vs. reactief narcisme) wel wenselijk is als drijvende kracht.

Reactief narcisme is alleen te vermijden als de leider zich bewust is van zijn gedrag en de onderliggende behoefte. Als leider moet je je steeds afvragen of de feedback die je krijgt oprecht is; eerlijkheid verdwijnt immers in de aanwezigheid van gezag.

H 5 – Dilbert fenomeen

Leiders die zichzelf niet hernieuwen, raken uitgeblust óf kunnen niets met hun succes. Dat is slecht voor henzelf en slecht voor de organisatie. Verschijnselen van uitgeblust zijn: alexithymie (dode vissen, geen empathie, robotachtig) en anhedonie (geen plezier, totale apathie). Verschijnselen van ‘niks kunnen met hun succes’: Torschusspanik, Faust-syndroom (is dit alles?), gevoel van bedrog (echt of vermeend), Nobelprijs-complex (verlamming). In elk geval is het eenzaam aan de top. De enige remedie om te revitaliseren is emotionele gezondheid door persoonlijke groei/zelfexploratie, onszelf en anderen blijven verbazen, evenwicht privé-zakelijk, lichamelijk actief zijn, vriendschap, leven in eigen hand houden: strategie voor het leven i.p.v. een strategie voor het latere leven.
NB 20% van alle bestuurders lijdt aan een psychiatrisch syndroom.

H 6 – Rot bij de top

Individen, maar ook groepen hebben een specifieke neurotische stijl. De psychologische oriëntatie van de leider heeft zijn weerslag op de organisatie (en omgekeerd). Dit verschijnsel lijkt minder bij grote organisaties met verdeelde macht. Kets De Vries geeft vijf constellaties: theateraal, achterdochtig, afstandelijk, depressief en dwingend. Als adviseur moet je analyseren wat er in een organisatie speelt en een organisatie onderbrengen bij één van de typologieën. Uiteraard is geen enkele organisatie volledig zuiver te karakteriseren en kan een constellatie in een bepaalde levensfase ook heel effectief zijn. Maar aan de hand van de neurotische stijlen kun je de diepere psychologische en culturele factoren van het gedrag achterhalen (zonder daarin al te rigide te zijn) en de aanpassingsstijlen beschrijven. Op die manier kun je doordringen tot de basis van strategische, structurele en culturele problemen van een organisatie. Het boek geeft vervolgens ook remedies/maatregelen om het evenwicht te herstellen. Wat wij daarin vooral zien is dat het erom gaat duidelijkheid/coherentie te verschaffen, focus aan te brengen. Disfunctioneel leiderschap geeft de aanzet tot sociale verdedigingspatronen (angsten, disfunctionele fantasieën) die afleiden van het werk. Dat kan er soms toe leiden dat de organisatie in een negatieve vicieuze cirkel belandt. Het is daarom niet in alle gevallen mogelijk de leider te handhaven (theatraal). Signalen van disfunctioneel leiderschap: hoog verloop, verminderde motivatie, meer absentisme. Symptomen van disfunctionaliteit bij de leider: verslaving aan Macht, Extra's, Podium, Salaris.

H 7 – Als persoon en organisatie veranderen

Er zijn overeenkomsten tussen het veranderproces van het individu en het veranderproces van een organisatie. In onze jeugd veranderen we snel, later wordt dat moeilijker. Vijf voorwaarden voor verandering: bezorgdheid (frustratie over de gevolgen van disfunctionele gedragspatronen), confrontatie (de meestal kleine druppel die de emmer doet overlopen en die zorgt dat hulpeloosheid wordt omgezet in heroriëntatie), verduidelijking (naar buiten komen met je voornemens, wat leidt tot bekrachtiging en steun), kristallisering (innerlijke reis, experimenten die leiden tot een nieuw begin en meer zelfkennis), de verandering (internalisering). In dit proces werken drie krachten, die eerst bewust worden en dan wijzigen: defensieve herstructurering, affectieve herstructurering en herstructurering van ons eigenbeeld en het beeld van anderen. Vertaald naar de organisatie moet de leider zorgen dat er altijd iets van ongemak is, waardoor de organisatie moet veranderen: de desorganiserende functie van leiderschap. Hoe verloopt verandering? Veranderingsprocessen kosten tijd. Weerstand tegen verandering is normaal. De fases van het proces: shock, ongeloof, achter zich laten, realisering/acceptatie. Leiders kunnen de verandering een zetje geven door de pijn te onderstrepen, een realistisch alternatief aan te bieden, een gevoel van hoop te creëren en steun te bieden bij systemen om te veranderen. Stappen in de verandering: gemeenschappelijke instelling creëren, gedrag veranderen, attitudes, competenties en ervaring opbouwen, bedrijfsprestaties verbeteren. Welke vorm neemt een drastische verandering aan? Re-engineering (= inkrimping, herstructurering, re-engineering) en/of strategische heroriëntatie (= terugkeer naar de kernvaardigheden) en/of de instelling van het bedrijf veranderen (bedrijfscultuur op 1 lijn brengen, heroriëntatie op de waarden). Succes is afhankelijk van het vertrouwen in de top, die moet de waarden voorleven. Sleutelwoorden: toegankelijkheid, eerlijkheid, openheid.

H 8 – Kenmerken van effectief leiderschap

Welke leiderschapscapaciteiten zijn nodig voor dit soort veranderingen? Het antwoord op die vraag beweegt zich in het spectrum tussen de personalisten (die leiderschap als een eigenschap zien beschreven in gedrag en persoonlijke eigenschappen) en de situationisten (die acties van de leider zien als het resultaat van maatschappelijke krachten). Kets de Vries hanteert een interactionistisch model: leider (met zijn karaktertype, waarden/attitudes/overtuigingen, positie en ervaring) situatie (aard van de taak, fase van de organisatie, variabelen in de organisatie, bedrijfscultuur, bedrijfstak, sociaal-economische en politieke omgeving) en ondergeschikten (karaktertype, waarden/attitudes/overtuigingen, en groepscohesie) zijn van invloed op de leiderschapsstijl.

Leiders zullen een repertoire aan vaardigheden moeten ontwikkelen waarmee de meeste situaties behandeld kunnen worden. Die vaardigheden bewegen zich op drie terreinen: persoonlijke vaardigheden (gemotiveerd zijn, energie, zelfvertrouwen, persoonlijke effectiviteit), sociale vaardigheden (invloed, empathie, politiek bewustzijn) en cognitieve vaardigheden (conceptueel denken, helikopterperspectief).
Daarmee worden aan het innerlijk theater nog twee dimensies toegevoegd die gezamenlijk de leiderschapsstijl bepalen: de persoonlijke leiderschapsstijl en de vaardigheden (cognitief, persoonlijk en sociaal)

H 9 – Leiderschap in een mondiale context

Dit hoofdstuk geeft handvatten om te kijken naar de culturele aspecten die de leiderschapsstijl beïnvloeden: cultuurverschillen tussen landen/regio's maar ook tussen sectoren. Op pagina 160 staat een 'rad van cultuur', een overzicht van dimensies en de verschillende attitudes, stijlen en motivaties die daarin spelen.

H10 – Rollen die leiders spelen

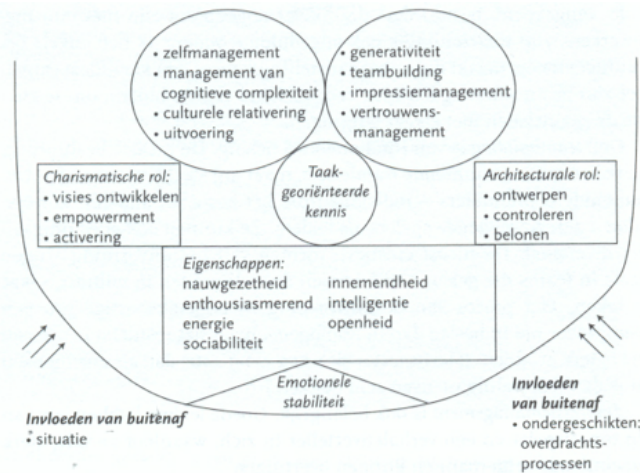
Hoe vertalen de kwaliteiten van leiders zich in gedrag? George MacGregor Burns onderscheidt transactioneel en transformationeel leiderschap. De transactionele leider zorgt voor een alledaagse contractuele wisselwerking, het is een manager. De transformationele leider is bezig met de hogere behoeften van ondergeschikten in een proces van wederzijdse stimulering en verheffing. Hier gaat groepsbelang vóór individueel belang.
Effectieve leiders combineren twee rollen: de architecturale (bouwen om hun kernideologie te realiseren) en de charismatische, waar Kets De Vries dieper op ingaat. In de charismatische rol staat het ontwikkelen van een kernvisie en het herhaaldelijk verwoorden en overdragen van die visie centraal. Met die visie betrekken ze mensen en maken indruk op hen, er ontstaat concurrentiegeest en een bedrijfscultuur. Daarnaast zijn charismatische leiders in staat tot empowerment doordat zij bevoegdheden delegeren aan collega's en ondergeschikten. En zij stimuleren ondergeschikten tot positieve acties en zorgen dat agressieve energie zich naar buiten richt en liefdevolle energie voor een koesterende werkomgeving zorgt.

H 11 – De dynamiek van de opvolging

De levenscyclus van een CEO kent drie fasen: binnenkomst, consolidatie en neergang.
De binnenkomst wordt georchestreerd door de Raad van Bestuur/Toezicht en richt zich grofweg op evolutie (interne benoeming is dan logisch) of revolutie (keuze meestal voor buitenstaander). De nieuwe CEO krijgt te maken met nieuwe psychologische krachten: verandering van perspectief nu hij op de top is en de erfenis van de voorganger. In elk geval is deze fase angstig maar ook opwindend en qua onderwerp passend bij de persoonlijke stijl en de bedrijfsomgeving.
De consolidatie brengt een gevoel van beheersing. Als de CEO zich niet blijft vernieuwen en rigide vasthoudt aan zijn thema, zit hier meteen de wortel van de neergang. Die is herkenbaar aan kortzichtigheid, arrogantie, niet openstaan voor nieuwe ideeën, interne gerichtheid, groeiende bureaucraties, afnemende opwindendheid en prestaties, meer geldreserves, vasthouden aan bestaande paradigma's.
Opvolging gaat vaak gepaard met existentiële angsten, de CEO wil niet weg. Niet alleen in familiebedrijven doet de vertrekkende CEO zijn best om zijn opvolger te 'onttronen' of zelfs te 'vermoorden'.

H 12 – Leiderschap ontwikkelen

Hoe zorg je dat je goede leiders krijgt? Je moet ze selecteren (diverse manieren om dat te doen) en daarna zorgen dat ze zich kunnen ontwikkelen tot een succesvol leider. Vraag is hoe je je organisatie zo inricht dat nieuwe leiders zich kunnen ontwikkelen, bijvoorbeeld door overal in het bedrijf mee te lopen, te leren van fouten, positief mentorschap.



< eigenschappen vd leider van de toekomst

Figuur 12.1 Leiderschap in het digitale tijdperk

H 13 – De beste plaatsen om te werken: authentizotische organisaties

Authentizotisch = authentiek en vol levenskracht. Dit hoofdstuk gaat eigenlijk over de leider van de toekomst.

Als leider heb je de verantwoordelijkheid om gezonde werkplekken te creëren en stress tegen te gaan. Dat vraagt effectief en verantwoord leiderschap dat zowel het wat als het waarom overbrengt, sterke binding door visie en cultuur realiseert en een gevoel van evenwicht, compleetheid en mede-eigenaarschap teweegbrengt.

Om vitaliteit te stimuleren en te bereiken dat mensen zich gelukkig voelen, is het nodig te kijken naar de motivatiesystemen (die het innerlijk theater bepalen). Die bepalen hoe mensen de subjectieve wereld ervaren en van daaruit omgaan met de objectieve realiteit.

In de praktijk leidt dit leiderschap tot amoebe-achtige systemen met ruimte voor diversiteit (o.a. man/vrouw), een grote mate van communicatiegerichtheid, empowerment, openheid en vertrouwen.

Er zijn 5 fundamentele motivationele behoeften: lichamelijke behoeften, sensueel genot, aversief reageren door antagonisme of terugtrekken (vechten/vluchten), behoefte aan hechting/affiliatie, behoefte aan exploratie/assertiviteit.

Vertaald naar het werk: gemeenschap (liefde) dmv kleine eenheden, gespreid leiderschap en mentorsysteem en vreugde.

Bovendien: zingeving, iets betekenen.

Leiders moeten dus zorgen voor AIR: Autonomy, Interaction, Recognition

H 14 – Slotopmerkingen

Een leider heeft een nar nodig, die de realiteit in het oog houdt, met grappen domme acties voorkomt, overpeinzingen aanreikt en wijst op de vergankelijkheid van de macht.

De organisatiekaart in dit boek is een combinatie van ideeën uit antropologie, systeemtheorie, psychotherapie, psychoanalyse (objectrelaties), cognitieve theorie en managementtheorie.

Versimpeld leidt dat tot 4 H's:

leiders moeten Hoop tot stand brengen, hun Humaniteit (menselijkheid) bewaren, Humiliteit (=nederigheid) als deel van hun zelfbeeld hebben en zelfs in zware tijden een gevoel voor Humor hebben.

De uitdaging van ons leven is dat we zo laat mogelijk jong sterven!