Erik de Haan en Anthony Kasozi

Herkennen en vermijden van hoogmoed, ontsporing en excessen

De schaduwkant van leiderschap

Topmanagers moeten beschikken over een bijzondere 'drive' en uitstekende interpersoonlijke vaardigheden om zichzelf en anderen succesvol te laten zijn. Ze kunnen echter ook doorschieten in deze kwaliteiten, met negatieve, tot zelfs rampzalige gevolgen als resultaat. Hoe raken leiders verzeild in deze donkere kant van leiderschap, en belangrijker nog, hoe voorkom je dat? Professor Erik de Haan, verbonden aan Ashridge Business School en de VU Amsterdam, deed er samen met Dr. Anthony Kasozi onderzoek naar, en schreef het boek 'De schaduwkant van leiderschap' (Van Gorcum, 2014).

Het onderzoek is gebaseerd op inzichten uit de psychiatrie en psychotherapie en toont aan hoe leiders kunnen ontsporen wanneer hun kwaliteiten 'overgebruikt' worden. De Haan: "De schaduwkant van leiderschap is nauw verbonden met de positieve kant, maar deze twee kunnen uiteen worden geduwd onder hoge druk. Op die manier worden in beginsel goede eigenschappen voor het verkeerde ingezet. Dit zie je in de politiek en in het bedrijfsleven gebeuren. Een goed leider reflecteert over de eigen koers in tijden van onzekerheid, is flexibel als daarom gevraagd wordt, en beschikt over psychologisch evenwicht als leider."

Eén ding is in de loop der jaren wel duidelijk geworden: het succes van een leider staat of valt met de manier waarop hij omgaat met anderen – temeer daar een topmanager tegenwoordig vaak zeer uiteenlopende en internationale relaties moet onderhouden. We probeerden onze cliënten dan ook inzicht bij te brengen in de dynamiek rondom hun eigen persoonlijkheid en hen te helpen om met – en soms ondanks – die eigen persoonlijke dynamiek doeltreffender te zijn als manager.

Prof Dr Erik de Haan (erik.dehaan@ashridge.org.uk) 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. Bekende titels van zijn hand zijn Leren met Collega's (2001), Coachen met Collega's (2004), Relationele Coaching (2007) en Supervisie in Actie (2011).

Dr. Anthony Kasozi 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 lichte en de donkere kant

De dualiteit van de menselijke natuur spreekt tot de verbeelding. In de entertainmentindustrie is het een dankbaar onderwerp met voorbeelden als Dr Jekyll en Mr Hyde, Superman en de Hulk. Iedereen kent de voorbeelden van moeizame relaties in of met de top van organisaties door de hoge druk die op de managers ligt. In het leiding geven ontstaat een kloof tussen de leiderseigenschappen en andere persoonlijkheidskenmerken, de schaduwkant. De lichte kant richt zich op de effectiviteit van de organisatie, terwijl andere kwaliteiten naar de achtergrond, de schaduwkant, worden geduwd. Het is zaak voor topmanagers om de in de schaduw weggestopte aspecten van hun persoonlijkheid terug te halen en ermee aan de slag te gaan. Zet ze in ten gunste van de organisatie. Hiervoor is zelfreflectie en zelfonderzoek nodig."

Er zijn elf leiderschapspatronen met elk hun eigen schaduwkanten (variërend in intensiteit). De benamingen van de persoonlijkheden geven een inkijkje in de mogelijke wegen die leiden tot doorschieten naar de schaduwkant. Het moedigt leiders aan te kijken naar eigen omstandigheden en gedragingen. Op die manier zijn leiders beter in staat te identificeren of kwaliteiten nog constructief en productief zijn of dat zij te veel neigen naar problematisch en contraproductief.

Zijn kwaliteiten nog constructief en productief?

Descriptieve typologie van ontsporingspatronen

Er bestaat al ongeveer vijftien jaar ervaring met een typologie van elf verschillende patronen die zich voordoen wanneer een leider 'blikvernauwing' ontwikkelt in zijn relaties en ontspoort in zijn gedrag. Deze typologie is ontwikkeld op basis van observaties van managers en bestuurders, aan de hand van diagnostische profielen uit de klinische literatuur. Ze zijn goed gedocumenteerd en leiders kunnen zich bovendien voor deze elf profielen via psychometrische instrumenten laten onderzoeken (Kets de Vries, 2006; Hogan & Hogan, 2001;).
Typologieën als deze helpen duidelijk te maken hoe probleemloze en ogenschijnlijk gezonde relaties kunnen omslaan in ineffectieve en problematische relaties doordat de betrokkenen met grotere uitdagingen te maken krijgen en onder grotere spanning komen te staan. De typologieën kunnen daarom het beste worden gebruikt als een stimulans tot reflectie, een mogelijke route naar groter inzicht in het gesprek met de cliënt, tussen coaches onderling, of tussen coaches en groepen managers die samen proberen een uitdagende context beter te doorgronden.

De elf patronen hebben we ingedeeld in drie categorieën: de 'doeners en durfals', de 'strenge denkers' en de 'gevoelige zorgers':

>>

Figuur 1.Typologiën van ontsporingspatronen bij leiders

Doeners en durfals

In deze categorie van ontsporingspatronen gaat het om leiders die van nature een grote dadendrang hebben (de eerste drie patronen in deze categorie) of om leiders die, paradoxalerwijs, juist niet handelen (het vierde type).

Het eerste leiderschapspatroon – met 'antisociale' kenmerken – is dat van de leider die met zijn charme indruk probeert te maken op zijn omgeving en deze soms iets voortovert: de 'charmante ritselaar'.

Het tweede leiderschapspatroon heeft 'passief-agressieve' kenmerken. Dit is het type leider dat zijn omgeving tot daden aanspoort maar zelf op zijn beurt ook moet worden aangemoedigd om te handelen (en aarzelt te handelen wanneer die stimulans uitblijft): de 'speelse aanmoediger'.

Het derde leiderschapspatroon – met 'narcistische' kenmerken – is dat van de 'primadonna'; de leider die gelooft in zichzelf als 'ideale leider' en daarmee in een glorierijke toekomst voor zijn leiderschap.

Het laatste leiderschapspatroon heeft 'schizoïde' kenmerken: dit is de 'afstandelijke diplomaat' met een 'dikke huid', die vanuit een stoïcijnse of afstandelijke onverbiddelijkheid doodkalm blijft in situaties waarin anderen in paniek raken.

Strenge denkers

De tweede categorie ontsporingspatronen heeft te maken met de cognitieve stijl of manier van denken van de leider.

Ten eerste is daar de 'verantwoordelijke zwoeger': dit is de 'obsessief-compulsieve' persoonlijkheid, de leider die alles wat hij doet heel precies uitdenkt en met grote nauwgezetheid uitvoert en daarbij voortdurend controleert of hij het wel goed doet.

Het tweede type, de 'impulsieve loyalist' heeft 'borderline' kenmerken: dit type leider wordt meegesleurd door afwisselend vertrouwen en dan weer twijfel, frustratie en pessimisme.

De derde 'strenge denker' is de 'briljante scepticus'; de leider met 'paranoïde' trekken, een kritisch denker die altijd vol achterdocht is over andermans motieven.

De 'creatieve dagdromer', tot slot, heeft 'schizotypische' kenmerken: dit is de creatieve leider die altijd overloopt van de ideeën – maar die deze ideeën zelden of nooit ten uitvoer brengt.

Gevoelige zorgers

De derde categorie van ontsporingspatronen betreft leiders die ontsporen als gevolg van hun zorgzaamheid en aandacht voor emotie en gevoel.

Allereerst is daar de 'brave steunpilaar' die zich 'afhankelijk' opstelt doordat hij zich uitsluitend bekommert om anderen en zich afhankelijk maakt van hun goede luimen.

Leider die overloopt van gevoel en netwerkt om het netwerken

Het tweede ontsporingspatroon is dat van de 'talentvolle toneelspeler'; de leider met 'theatrale' kenmerken die overloopt van gevoel en netwerkt om het netwerken, vermaakt om het vermaken, en daarbij de bedrijfsbelangen uit het oog kan verliezen.

De 'aarzelende toeverlaat' completeert het drietal 'gevoelige zorgers'. Dit is de leider die 'ontwijkend' gedrag vertoont: ook deze leider loopt over van gevoel, maar in dit geval op een meer zorgelijke en tobbende manier.

Neurotische patronen

De persoonlijkheidspatronen manifesteren zich natuurlijk uiterst zelden in hun pure, klinische vorm. Meestal komen aspecten van de verschillende ontsporingspatronen tot uiting op een manier die de omgeving van de leider (vooralsnog) niet als volstrekt onacceptabel ervaart, maar eerder zal zien als vormen van tamelijk intens of ongebruikelijk gedrag. Op de momenten waarop de manager zich kan laten gaan, thuis bij het gezin of 's avonds laat alleen op kantoor, kunnen de patronen echter wel degelijk de algemeen aanvaardbare sociale grenzen te buiten gaan. Ook in de beslotenheid van een coachingsgesprek, waarin alle aandacht en empathie is gericht op de topmanager en zijn 'patronen', kan iemands presentatie extremere vormen aannemen.

Veel van deze persoonlijkheidspatronen zullen zich veel nadrukkelijker manifesteren onder spanning, bij pressie of tegenslag. Daaruit blijkt dat ze een neurotische basis hebben.
Een dergelijke neurose uit zich meestal op drie specifieke manieren:

- als angst en neerslachtigheid;
- als stemmingswisselingen;
- als gebrek aan zelfvertrouwen of het gevoel een 'bedrieger' te zijn.

Persoonlijk leiderschapsprofiel

Aan de basis van het onderzoek ligt de aanname dat iedereen een uniek persoonlijk leiderschapsprofiel heeft, inclusief hoogstpersoonlijke neigingen tot ontsporingsgedrag. Enkele voorbeelden:
De *charmante ritselaar* voert acties uit die tegen de regels ingaan, en buigt daarmee regels om ten gunste van zichzelf. In deze 'antisociale' leiderschapsstijl is er geen sprake van strikte verantwoordelijkheid, de eigen verantwoording ligt in de schaduwkant. De charmante ritselaar denkt dat er regels zijn om te breken. De vraag die deze manager zichzelf moet stellen: Hoeveel moeite heb ik ermee als ik word aangesproken op mijn eigen handelen?

De *primadonna* beïnvloedt rechtstreeks en baadt in het eigen succes. Deze leiders kunnen goed kritiek geven, maar zijn niet zelfkritisch, omdat hun nederigheid in de schaduw ligt. Narcisme is kenmerkend voor deze leiders, die denken dat zij gelijk hebben en de rest niet. De vraag die deze manager zichzelf moet stellen: Hoe vaak denk ik dat anderen ernaast zitten en niet goed in hun werk zijn.

Goed kritiek geven, maar niet zelfkritisch

De *verantwoordelijke zwoeger* heeft een scherp oog voor detail, maar kijkt niet naar hoofdlijnen. Deze leiders zijn vasthoudend en motiveren door zelf het goede voorbeeld te geven, maar zien soms door de bomen het bos niet meer. Prioriteiten stellen zit in de schaduwkant. De vraag die deze manager zichzelf moet stellen: Wind ik me vaak op over kleine zaken, terwijl ik het zicht op het geheel verlies?

De *brave steunpilaar* draagt ondersteuning aan en wil anderen oprecht helpen. Hij zet zich in voor de gemeenschappelijke prestatie en bekommert zich minder om persoonlijk succes. Deze leider wil bij iedereen goed liggen. De vraag die deze manager zichzelf moet stellen: Bekommer ik mezelf om iedereen en probeer ik te bereiken dat iedereen zich prettig voelt?

Laat de schaduwkant niet de overhand nemen

Effectieve leiders faciliteren communicatie, informeren en staan open voor opmerkingen en kritiek vanuit alle lagen van de organisatie, en besteden daar meer aandacht aan dan bijvoorbeeld politiek, netwerken en operationele zaken. Het gaat allemaal om de balans in leiderschapskwaliteiten. Dit onderzoek geeft aan dat het belangrijk is om het proces van leiding geven open flexibel te houden. Sta open voor kritiek vanuit de organisatie, houd de managementactiviteiten gezond en gebalanceerd, en sta ook open voor kritiek vanuit je eigen schaduwkanten (die soms pijnlijk kan zijn) en houd relaties in stand, soms tegen veel inspanning en kosten. Werk niet in het abstracte, maar direct en persoonlijk met collega's. En ten slotte, doe regelmatig aan eerlijk zelfonderzoek. | Md

Referenties

- Haan, E. de & A. Kasozi, *De schaduwkant van leiderschap*, van Gorcum BV (2014)
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001), Assessing leadership: a view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment* 9, 40-51.
- Kets de Vries, M.F.R. (2006). *The leader on the coach – a clinical approach to changing people and organisations*, Jossey-Bass.