Onder de bezielende leiding van de gebroeders Grimm

Een interview met Manfred Kets de Vries

'De heilige graal van rationeel management bestaat niet', concludeert Manfred Kets de Vries na een langdurige carrière in de menswetenschappen. Hij is wereldwijd gerespecteerd denker over leiderschap en heeft een achtergrond in de economie, psychoanalyse en managementwetenschappen. Toch put hij zijn lessen voor managers in zijn nieuwste boek uit sprookjes.

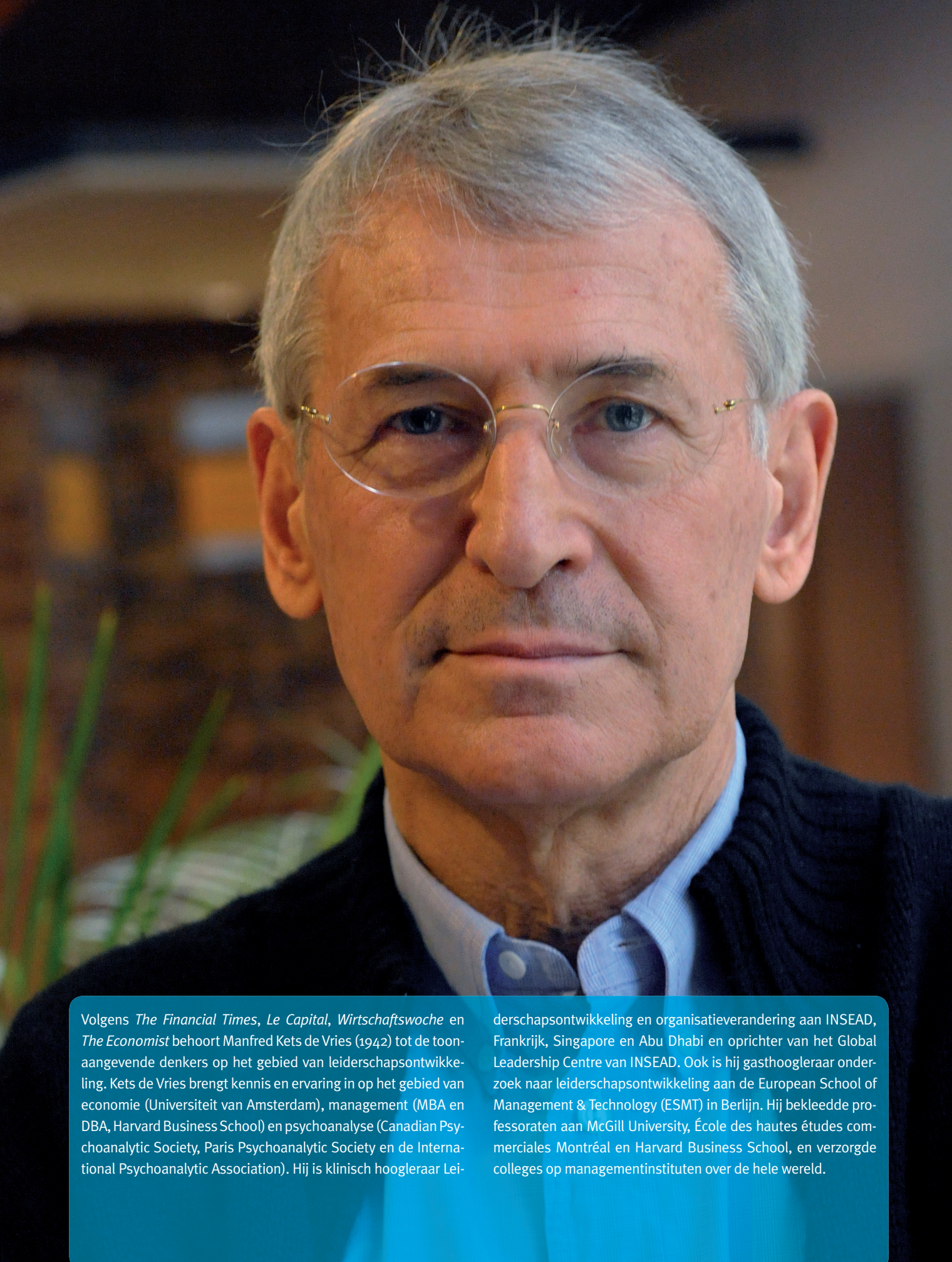
Tekst: Ad Bergsma

Het is niet moeilijk bescheiden te blijven, wanneer je zo succesvol bent als Manfred Kets de Vries. Hij beschrijft zichzelf gekscherend als de dinosaurus van INSEAD, het in 1957 opgerichte internationale instituut voor managementopleiding met vestigingen in Fontainebleau bij Parijs en Singapore. Als oprichter van INSEAD's Global Leadership Centre slaagde hij erin de meest getalenteerde studenten aan te trekken met een lesprogramma waarin niet de financiën of de marketing het grootste accent krijgen, maar het verwerven van intermenselijke vaardigheden. De MBA-opleiding van INSEAD is door de *Financial Times* verkozen tot beste van de wereld op basis van kenmerken als culturele diversiteit, analytisch vermogen, transformationele kracht en het salaris van oud-cursisten.

Interventie als een Rorschachtest

Een gesprek met Kets de Vries voert snel naar een onbekende wereld. 'Hoe belangrijk sociale vaardigheden zijn, bleek onlangs nog bij een project van 20 miljard dollar oliegeld dat door tien mannen vormgegeven moest worden. Ze haalden geen enkele deadline en alles dreigde te mislukken. De reden was eenvoudig. De mannen gedroegen zich als gorilla's die elkaar niets gunden en alle energie verspilden. Ik had het echt nog nooit zo zout gegeten en ben met dat team aan de slag gegaan. Met individuen werken heeft in mijn ogen als nadeel dat een training of een individuele sessie wel leidt tot een tijdelijke high, maar dat het effect daarna vaak snel wegebt. Als je in een team bespreekt wat werkelijk speelt, is het veel moeilijker onaangeraakt te blijven. Een groot bijkomend voordeel is dat je minder kunt terugvallen in oude patronen. Als zoiets gebeurt, spreekt een collega je daarop aan: "Daar ga je weer." Dankzij de externe druk en teamcoaching slaagde dit team erin de passieve weerstand en de subtiele ontregeling van de initiatieven van anderen achter zich te laten en zich te scharen achter het gemeenschappelijke doel.'

Kets de Vries vertelt met lichte tevredenheid in zijn stem dat deze interventie leidde tot een omslagpunt en dat het megaproject alsnog tot een goed einde werd gebracht. Desgevraagd heeft hij ook tal van voorbeelden over individuen die hij hielp bij het maken van ingrijpende keuzes. 'Laatst was ik op een receptie in Nederland, toen er een oud-student naar mij toe kwam. "Kent u mij nog?" Hij had vijftien jaar geleden tijdens een leiderschapscursus van mij besloten het roer om te gooien. Hij werkte zich tot dat moment een slag in de rondte, maar kwam niet toe aan de dingen die er werkelijk toe deden. Kort na de cursus nam hij ontslag om de relatie met zijn zoon op te bouwen. Hij was in de tussenliggende periode ook nog rijk geworden en was mij nog steeds dankbaar. Het zou echter onzin zijn om zo'n verandering op mijn conto te willen schrijven. Een interventie werkt toch vaak als een soort Rorschach-



Volgens *The Financial Times*, *Le Capital*, *Wirtschaftswoche* en *The Economist* behoort Manfred Kets de Vries (1942) tot de toonaangevende denkers op het gebied van leiderschapsontwikkeling. Kets de Vries brengt kennis en ervaring in op het gebied van economie (Universiteit van Amsterdam), management (MBA en DBA, Harvard Business School) en psychoanalyse (Canadian Psychoanalytic Society, Paris Psychoanalytic Society en de International Psychoanalytic Association). Hij is klinisch hoogleraar Leiderschapsontwikkeling en organisatieverandering aan INSEAD, Frankrijk, Singapore en Abu Dhabi en oprichter van het Global Leadership Centre van INSEAD. Ook is hij gasthoogleraar onderzoek naar leiderschapsontwikkeling aan de European School of Management & Technology (ESMT) in Berlijn. Hij bekleedde professoraten aan McGill University, École des hautes études commerciales Montréal en Harvard Business School, en verzorgde colleges op managementinstituten over de hele wereld.

test. Deelnemers kunnen daar zeer verschillende dingen uit halen. Het is ook niet de coach die dat voor ze kan doen.'

Je kunt geen wonderen verrichten

De visie van Kets de Vries wordt mooi geïllustreerd door een uitspraak van Galileo Galilei, die hij plaatste boven een recent artikel 'Je kan een man niets leren. Je kan hem hooguit helpen het in zichzelf te ontdekken.' Deze bescheiden stemmende uitspraak omarmt Kets de Vries om verschillende redenen. 'In de eerste plaats is het me door meer te leren duidelijk geworden, hoe weinig we eigenlijk weten. Daarbij komt het besef dat niets zo gemakkelijk is in de wereld als advies geven. Hier tegenover staat dat advies constructief gebruiken een stuk lastiger is. Weinig dingen op de wereld zijn zo moeilijk als jezelf beter leren kennen.'

Goed management begint bij het besef dat je niet al te veel kunt doen.

De laatste uitspraak verraadt de psychoanalytische wortels van Kets de Vries. Hij ergert zich aan de oppervlakkigheid van veel managementboeken. 'Goed management begint bij het besef dat je niet al te veel kunt doen. Je kunt geen wonderen verrichten en wat je wel kunt veranderen blijft hard werken. Het vervelende is alleen dat er met name uit de Verenigde Staten managementhypes over ons heen blijven spoelen, waarin steeds een nieuwe *magical bullet* wordt gepresenteerd. "Doe dit of dat en dan zullen mensen doen wat nodig is." Maar zo werkt het natuurlijk niet. Het grootste deel van het succes van een manager hangt samen met zijn persoonlijkheid en wat hij uitdraagt. De gebruikte managementtechnieken verklaren slechts een klein deel van het succes.'

Kets de Vries houdt zich afzijdig van de laatste modes en baseert zich op meer tijdloze bronnen. Ondanks zijn eredoctoraten en het feit dat hij beschouwd wordt als een van de belangrijkste denkers over leiderschap in de academische wereld, kiest hij vaak voor bescheiden referenties. Hij spreekt niet over de laatste metanalyse en de data van duizenden proefpersonen, maar over terloopse observaties. 'Laatst sprak ik met de president van een universiteit die 500 e-mails per dag kreeg. Hij vervolgde vrolijk dat hij die natuurlijk allemaal niet las. Hij moest immers zijn werk doen. Dat gaf mij inzicht dat dingen nalaten en prioriteiten stellen uiterst belangrijk zijn voor goed leiderschap.' Na meer dan 40 boeken geschreven te hebben die in 31 talen zijn vertaald en met 350 wetenschappelijke publicaties op zijn naam, geneert Kets de Vries zich niet om zich te laten beïnvloeden door een kleine anekdote. 'Klanten interesseert het uiteindelijk niet waar je dingen vandaan hebt. Het gaat hen erom of iets werkt. Dat is het enige dat ertoe doet.'

Egeldilemma

Bijzonder aan de Kets de Vries is ook dat hij zich graag laat inspireren door vergeten wijsheden. De Duitse pessimist Schopenhauer beschreef het egeldilemma. Als het winter wordt en ze krijgen het koud, dan kruipen ze dicht bij elkaar om van elkaars warmte te profiteren. Als ze echter te dichtbij komen, dan verwonden ze elkaar met hun stekels. Na een periode van elkaar prikken en bibberen van de kou, vinden ze uiteindelijk een positie die voor iedereen zo comfortabel mogelijk is. Kets De Vries: 'Het verhaal van de egels is ook het verhaal van onszelf. De behoefte aan warmte en intimiteit is universeel, maar onbewust hebben we ook negatieve gevoelens over de anderen. We worstelen met het spanningsveld tussen liefdeloze isolatie en pijnlijke omarming. Uiteindelijk zal onze behoefte aan warmte maar tot op zekere hoogte bevredigd kunnen worden.'

We worstelen met het spanningsveld tussen liefdeloze isolatie en pijnlijke omarming.

Het dilemma van de egels verklaart waarom zo veel teams slecht functioneren. 'Het streven is naar teams waarin mensen tot hun recht komen, hun talenten gebruiken en toegewijd tot goede prestaties komen. Dit lukt best vaak, maar het is noodzakelijk elkaars nabijheid te verdragen. Het succes van het team hangt immers af van doelgericht samenwerken aan een gemeenschappelijk doel. Dit gaat mis als de behoefte aan warmte te groot is en de teamleden elkaar smoren. Andersom werkt te veel afstand ook niet. Voor het functioneren van het team is een zekere mate van openheid nodig. Dat betekent ook dat je je kwetsbaar maakt voor de stekels van anderen. Zodra je iets fout doet, kun je te maken krijgen met gezichtsverlies of schaamte. Niet iedereen is bereid dit risico te nemen, zeker als de leider geen veiligheid creëert. Vaak verergert de leider de problemen van het team rol door op "heldhaftige" wijze alles naar zichzelf toe te trekken. Juist vanuit de behoefte alles perfect te doen, kan het mis gaan lopen.'



Mensen zijn geen rationele wezens

Ieder team heeft te maken met de complexiteit van het intermenselijke verkeer. Leiders onderkennen dit onvoldoende omdat zij overal logische en rationele oplossingen voor proberen te bedenken. Het evenwicht tussen de behoefte aan warmte en afstand blijft uit zicht en kan daardoor onderhuids de werkprocessen ontregelen. 'De leiders van een organisatie moeten aan de hand van hun eigen voorbeeld en duidelijke gedragsregels een bijdrage leveren aan een open cultuur, waarin teamleden respectvol met elkaar communiceren, zonder gehinderd te worden door machtsverhoudingen of angst voor represailles. De leider moet centrale waarden belichamen als vertrouwen, betrokkenheid, enthousiasme en werkplezier.'

'Het team zal alleen goed functioneren als het "ik eerst" plaats maakt voor "wat is het best voor het team". 'Dat voorleven is een zeer uitdagende taak voor de leider. Het vraagt van teamleden dat zij de ambiguïteit in menselijke relaties kunnen verdragen. Een andere oplossing is er echter niet. Mensen zijn geen rationele wezens of automaten die zich laten sturen door de optelsom van pijn en plezier. Ieder goed functionerend team zal rekening moeten houden met de menselijke eigenaardigheden. De heilige graal van rationeel management bestaat gewoon niet.'

Een goed werkklimaat kan in de ogen van Kets de Vries alleen ontstaan als de teamleden bekend zijn met het mysterie in henzelf. 'Alleen wie zijn persoonlijke motivatie van binnenuit bestudeerd, zal zicht krijgen op wat zich aan de buitenkant afspeelt. We moeten allemaal onze sterke kanten en zwakheden kennen voor we behulpzaam kunnen zijn voor anderen. De beloning is echter groot. Dankzij zelfkennis lukt het vaker onze individuele belangen en het groepsbelang op één lijn te krijgen, conflicten goed op te lossen en te komen tot een grotere betrokkenheid.'

Mensen zijn geen rationele wezens of automaten die zich laten sturen door de optelsom van pijn en plezier.

Sprookjes in de directiekamer

De thema's van Kets de Vries zijn tijdloos en in zijn vorig jaar verschenen boek *Telling Fairy Tales in the Boardroom: How to Make Sure Your Organization Lives Happily Ever After* bestrijdt hij het magische denken in veel managementhypes met de bezonken wijsheid in sprookjes. De boodschap dat de gebroeders Grimm misschien meer te zeggen hebben dan de laatste managementgoeroe is echter niet bij iedereen in goede aarde gevallen. 'Ik schrijf mijn boeken altijd in het Engels, omdat ik al zolang uit Nederland weg ben. Voor dit boek was echter geen uitgever te vinden die het ook op de Nederlandse markt wilde brengen.'

Kets de Vries vergelijkt een moderne organisatie bijvoorbeeld met een verward koninkrijk uit het sprookje met de witte raaf. Twee zonen van de koning gaan op zoek naar verlossing in een diep en donker woud, maar de eerste wordt gevangengezet door een gemene kobold. De tweede weet de betovering te vermijden dankzij de tip van een sprekende witte raaf, pakt het magische zwaard en slaat de kobold zijn hoofd af. Hij haalt zijn broer uit de kerker, steekt een waarheidstoverdrank in zijn zak en keer terug naar het rijk van zijn vader, nadat hij eerst nog een aanslag van zijn oudere broer heeft overleefd. Op de top van de berg strooit hij de waarheid over het land, zodat de witte raaf in een mooie bruid verandert en de onrust in het land verdwijnt. Voorspoed en geluk vallen het land en de prins ten deel. De moraal van het verhaal is dat het voor leiders essentieel is waanbeeld en werkelijkheid te onderscheiden. Alleen wie weet wat hij doet, kan als leider functioneren.

Wensdromen of zelfkennis

Kets de Vries verbindt het sprookje met het verhaal van een van zijn coachees. Gabriel, een uitstekende productontwikkelaar, maar een zwakke leider, houdt zichzelf stelselmatig op de been met de gedachte aan zijn eigen daaddracht, visie en talent. Het gevolg is dat de organisatie ondanks de zeer profijtelijke business marktaandeel begint te verliezen en dat het team steeds slechter gaat presteren. De omslag komt als een oudere man uit de directie zich met de ontsporingen van het team en de aansturing van Gabriel begint te bemoeien. Gabriel is bereid te luisteren vanwege zijn grote respect voor deze man

en omdat hij onbewust wel weet dat niet alles goed klopt. Het talent van Gabriel voor productontwikkeling is duidelijk, maar zijn presentaties zijn zo onduidelijk dat hij de medewerkers verward achterlaat. Dagelijks leidinggeven is niet helemaal zijn ding. Als Kets de Vries wordt ingehuurd en deze observaties bevestigt, is Gabriel bereid over zijn eigen schaduw heen te stappen. Er komt een tweede leidinggevende bij die de dagelijkse leiding op zich neemt. De organisatie wordt niet langer aangestuurd door wensdromen, maar op basis van zelfkennis. Eind goed, al goed.

Kets de Vries: 'De koning in het sprookje realiseerde zich dat zelfkennis het proces is waardoor we ons opgeblazen gevoel over onszelf verzoenen met de minder vleiende en zelfs verontrustende dingen die andere mensen over ons denken. Zelfkennis maakt het mogelijk te leren van onze fouten, en te blijven groeien, veranderen en ontwikkelen. Introspectie, het bij onszelf naar binnen kijken, is het belangrijkste instrument om de wereld te leren kennen.'

Het probleem is alleen dat het menselijke brein van nature beter in staat is de buitenwereld te doorgronden dan de eigen drijfveren. Kets de Vries haalt met plezier Voltaire aan, die al constateerde dat 'de menselijke hersenen een wonderbaarlijk complex orgaan zijn, met het ongelooflijke vermogen om telkens goede redenen te vinden voor wat het wil geloven'.

'Voor leiders is het belangrijk te accepteren wie ze zijn en te begrijpen waarom ze doen wat ze doen. Alleen wie de eigen zwakheden kent, zal in staat zijn andere teamleden te zoeken die complementair aan ze zijn, zodat de organisatie als geheel evenwichtig kan functioneren. Als je niet begrijpt waarom je bepaalde reacties oogst van medewerkers, zul je er nooit in slagen de juiste koers te kiezen. Een goede leider kan voorspellen hoe hij zich in een bepaalde situatie zal gedragen en begrijpt welke impact dit heeft op anderen.'

Het afweermechanisme van de ontkenning

Bij de zoektocht naar zelfkennis ontleent Kets de Vries houvast aan de psychoanalyse. Een kernbegrip in het denken van Kets de Vries is het afweermechanisme van de ontkenning. 'Net als in het sprookje kunnen mensen daardoor het gevoel kwijtraken voor wie ze werkelijk zijn en niet langer waarheid van illusie onderscheiden. Ook deze situatie is niet zonder voordelen. Er zullen altijd mensen blijven die vrezen dat het onder ogen zien van de werkelijkheid te pijnlijk is en die liever blind blijven voor de meningen van anderen en voor hun eigen drijfveren. Veel leiders blijven in dit stadium steken. Ze maken geen bewuste keuzes, maar reageren op wat op hun pad komt. Het moderne, hectische leven laat hen weinig tijd voor introspectie en dat komt ze ook wel goed uit. Deze leiders blijven aan de oppervlakte hangen en maken hun keuzes op basis van automatismen, die soms hun team schaden.'

Zelfkennis maakt het mogelijk te leren van onze fouten, en te blijven groeien, veranderen en ontwikkelen.

In het sprookje was de hulp van een witte raaf nodig om deze impasse te doorbreken, maar in het dagelijks leven zijn leiderschapscoaches of psychotherapeuten beschikbaar. 'Zij weten welke vragen ze moeten stellen om leiders te helpen de juiste antwoorden te vinden. Zij kunnen helpen doelen te stellen en kunnen concreet maken of een juiste weg is gekozen. Wat we dan over onszelf leren is niet altijd welkom en het is moeilijk pijnlijke herinneringen onder ogen te zien, onze beperkingen te erkennen en knopen door te hakken. Traumatische herinneringen kunnen de weg van zelfontdekking tijdelijk belemmeren, maar heling is altijd mogelijk. Zelfkennis helpt ons het beste te maken van onze sterke en zwakke kanten.'

Manfred Kets de Vries publiceerde ruim veertig boeken. Een greep uit zijn in het Nederlands vertaalde boeken:
Kets de Vries over executive coaching (2015)
Kets de Vries over mindfulness (2014)
Het egeleffect (2012)
Leiderschap ontraadseld (2007)
Wat leiders drijft (2006)
Het geluk (2003)

We geven drie exemplaren weg van *Kets de Vries over executive coaching*. Meedoen? Stuur vóór 15 juli een mailtje naar **win@coachlink.nl.**

