



In gesprek met Manfred Kets de Vries

Geen baby zonder moeder, geen leider zonder context

Met zijn achtergrond als psychoanalyticus schrijft Manfred Kets de Vries over precies dát wat in het werken met leiderschap het meest ongrijpbaar lijkt: de irrationaliteit van (besluitvorming in) organisaties. Om dat mysterie te ontraadselen onderzoekt Kets de Vries al geruime tijd wat hij noemt het innerlijk theater van leiders; zowel in zijn vele ontmoetingen met hen als ook in zijn studeerkamer. Dat innerlijk theater gaat over drijfveren, motivatie, de scenario's die we in ons hoofd hebben over onze relaties, de toekomst, verwachtingen.

AUTEURS: JAKOB VAN WIELINK & SIJTZE DE ROOS

Ik heb te veel concentratiekampen gezien in organisaties. In de woorden van Thoreau: "Most men lead lives of quiet desperation."

Goed leiderschap

Op onze vraag wat een leider tot een goede leider maakt, ontmoeten we een glimlach. "Geen baby zonder moeder, geen leider zonder context", antwoordt Kets de Vries. "We hebben wel beelden over wat we graag

in leiders zouden willen zien, maar de stijl die je treft, is vaak niet de stijl die je wilt hebben." Toch heeft hij wel een criterium van een goede leider. "De vraag die we ons eenvoudigweg zouden moeten stellen is, waar we onze kinderen en vrienden graag zouden zien werken. Die vraag is ook belangrijk voor de reflectie die zo broodnodig is voor de ontwikkeling van leiderschap. Er is misschien iets van een 'Jezuïtische' houding voor nodig: een zoeken naar het zelf, op weg naar een Gnoti Seauton."

“Executive coaching kan bijdragen aan openheid, je helpen om je uit te drukken. De coach heeft zo automatisch iets van een psycholoog. Overigens komen we als we over dit onderscheid spreken al snel in een soep terecht”, zo betoogt Kets de Vries. “Een strak onderscheid tussen coaching en therapie leidt nergens toe, omdat dit veel meer gaat over grensmanagement en de comfortzone van de coach. Niet de vraag of iets therapeutisch is, maar de vraag of je je als coach bij de noden van de cliënt senang voelt, en of je je eigen grens niet overgaat, is leidend voor de richting die je kiest: therapeutisch of niet. En dan hebben we het helemaal nog niet gehad over welke school je überhaupt aan zou willen hangen. Dus: als een cliënt met een bipolaire stoornis bij me komt, heb ik niet de illusie als coach hem daarvan te kunnen genezen, maar helpen kan ik hem wel degelijk.”

“Het spannende van ons vak is dat we vaak simpelweg niet weten wat de realiteit is van de mensen die we tegenover ons hebben. Wat gaat er in hem om, hoe beleeft diegene de wereld? Ik herinner me een situatie waarin ik merkte dat ik meer wilde weten over wie er bij mij in de stoel zat. Ik wilde zijn echtgenote ontmoeten. Dat zou een klassiek therapeut niet doen, maar ik had het nodig voor een realiteitscheck. Klopt het wat deze man me vertelt en, belangrijker: wat is de *sustainability of context*?”

Zelfkennis geboden

“Om als begeleider zulke stappen met je cliënt te kunnen zetten, heb je *credibility* nodig. Weet je iets van organisatiestructuren, weet je hoe het werkt? Als we executives coachen, is het van belang dat we met ze in gesprek gaan over dromen en idealen. Dat betekent ook dat een coach helder moet kunnen zijn over die van hemzelf. Wat is zijn visie, wat brengt hem

in het vak, wat streeft hij na, wat wil hij bereiken? We kunnen dan ook niet anders dan bij onze eigen inspiratiebronnen terecht komen.”

Inspiratiebronnen voor Kets de Vries zijn onder meer Hendrik de Vijfde in Shakespeare's gelijknamige toneelstuk, Viktor Frankl, grondlegger van de logotherapie, en Nelson Mandela in de film 'Invictus'. Zo herinnert hij zich een scene uit die film, waarin Mandela met de helikopter de training van het nationale rugbyteam – de Springboks – van Zuid-Afrika bezoekt om hen succes te wensen. Mandela klimt uit de helikopter, en blijkt

de – overwegend blanke – leden van het team feilloos bij naam te kennen. Hij heeft aandacht en persoonlijke belangstelling voor iedere afzonderlijke speler. Zo toont hij het belang van symbolisch leiderschap. De Springboks wonnen vervolgens in 1995 het wereldkampioenschap en leverden zo een belangrijke bijdrage aan het herwinnen van nationale trots.

We vragen hem waar een ceo op zou moeten letten bij de keuze voor een coach? “Het belangrijkste is, hoe eenvoudig ook, dat het klikt tussen de cliënt en zijn coach. Verder doe ik als executive coach alles wat werkt. De coach moet in staat zijn om zijn cliënt op een bepaalde manier in vervoering te brengen. Tegelijkertijd is een te grote mate van hongerigheid niet goed. Ik heb het dan over de financiële interesse van de coach. Die weerhoudt hem van effectief waarnemen. Daarnaast is vooral ook van belang dat de coach kennis heeft van zijn eigen idealen.” Kets de Vries refereert aan zijn eigen idealen: hij wilde van INSEAD de beste business school maken in 'soft skills' én het is zijn ideaal om organisaties beter te maken. Dat voert ons terug naar zijn eerdere vraag: zou ik willen dat mijn kinderen en vrienden bij deze organisatie werken? Helaas is dat maar al te vaak niet het geval.

Executive coaching kan
bijdragen aan openheid, je
helpen om je uit te drukken



Over Manfred Kets de Vries

Manfred Kets de Vries (1942) staat bekend als een van de meest invloedrijke managementdenkers ter wereld. Van oorsprong is hij econoom, organisatiewetenschapper en psychoanalyticus. Hij is actief als adviseur bij grote, internationale ondernemingen, managementtrainer, en hoogleraar HRD en Leiderschapsontwikkeling aan INSEAD, Fontainebleau, Frankrijk, Singapore & Abu Dhabi, waar hij het INSEAD Global Leadership Centre oprichtte.

Daarnaast was – en is – hij actief als (gast-) hoogleraar aan tal van universiteiten, zoals

Harvard Business School, McGill University en École des Hautes Études Commerciales te Montreal, en ontving hij meerdere eredoctoraten en prijzen, zoals in 2005 – als eerste ‘niet-Amerikaan’ – de prestigieuze International Leadership Award voor zijn bijdrage aan beter management en leiderschap in zowel opleidingen als in de bedrijven zelf. Ook schreef hij ongeveer veertig boeken en honderden ‘papers’, waarvan vele leiderschaps patronen en leiderschapsontwikkeling tot onderwerp hebben.

In zijn werk richt Kets de Vries zich vooral op de samenhang tussen leiderschap en organisatiedynamica. De vele aspecten van het fenomeen leiderschap bekijkt hij door een psychoanalytische bril. Zijn typerende, en baanbrekende combinatie van organisatiethoretische en psychoanalytische inzichten zijn ook voor coaches de moeite meer dan waard, zoals kan blijken uit enkele van zijn meest bekende boeken: ‘Worstelen met de Demon: Over Emoties, Irrationaliteit en Onbewuste Processen in Mens en Organisatie’ en ‘Leiderschap Ontraadseld.’ Zijn laatste boek dat binnenkort in het Nederlands uitkomt, heeft de titel ‘Mindful Leadership Coaching: Journeys into the Interior.’

Werken met leiders en teams

De laatste jaren werkt Kets de Vries steeds meer met teams. “Het werken met teams is wellicht het belangrijkste instrument om tot gezondere organisaties te komen. Het is de manier om visie te vertalen naar actie. *Vision without action is a hallucination*. De bottleneck in te veel organisaties is het gebrek aan actie.” Ook is er een economische reden: het is renderend om met teams te werken. “Maar belangrijker is dat teams gemiddeld langer hun status als groep behouden dan leiders hun functie als manager. De meeste teams,” zo zegt Kets de Vries, “behalen hun doelen niet, omdat we ten onrechte aannemen dat de mens een rationeel wezen is. En omdat

de samenstellers van teams geen rekening houden met de subtiele interactiedynamiek die menselijk gedrag beïnvloedt.” Kets de Vries gebruikt de metafoer van de egel die, net als de mens, een behoefte heeft anderen op te zoeken maar die tegelijkertijd afstand wil bewaren. “Dé reden”, stelt hij, “waarom teamleden er niet in slagen succesvol samen te werken.” Teamcoaching helpt teamleden om zich naar elkaar toe kwetsbaar op te durven stellen, elkaar zo beter te leren begrijpen en samen te kunnen werken. “In veel gevallen zijn top executive teams *unnatural acts!*”

Als het om leiderschap gaat zijn er nog andere ontwikkelingen om rekening mee te

houden. Het internettijdperk, bijvoorbeeld, vraagt veel meer van leiders dan voorheen. “Zij hebben dringend een firewall, een cerberus, nodig om bijvoorbeeld de onafzienbare stroom e-mails in te kunnen dammen. De overvloed aan informatie maakt het voor leiders nog meer dan voorheen belangrijk om te delegeren, meer te vertrouwen op hun medewerkers, en te zorgen dat het team tot prestaties kan komen. Dat vraagt een verhoogde mate van *sense making*. Leiderschap is óók teamsport tot stand laten komen.” Waarbij Kets de Vries nog maar eens herhaalt hoe naar zijn idee overdreven topsalarissen elke teamgevoel ondermijnen.

Lessen voor leiders en executive coaches

Wat heeft Kets de Vries geleerd van zijn eigen praktijk als executive coach? Zijn beeld is niet echt florissant. Hij ziet veel ceo's die zelf-destructief zijn en weinig werkelijke teamspirit weten te genereren. Hij geeft aan vaak helemaal geen antwoorden te hebben op vragen, en die daarom liever te laten bestaan: “Het is beter om de juiste vragen te vinden, dan de goede antwoorden.” In het begeleiden van teams of groepen gebeurt het hem regelmatig dat hij rondkijkt en zich afvraagt ‘wat gebeurt hier in hemelsnaam?’ Wachten is dan de kunst om het antwoord te laten ontstaan.

We komen onvermijdelijk uit op het thema van de narcistische leider, het onderwerp waar Kets de Vries de (leiderschaps)pers zo effectief mee wist te halen. Nu hij kleinkinderen heeft, vindt hij het heerlijk om naar het gedrag van babies te kijken. Hij ziet in de baby het narcisme al in volle omvang aanwezig. De taak van de opvoeder, zo zegt hij, is dit narcisme in goede banen te leiden. Onder meer door experiment en rebellie te bevorderen. Voor leren in de klas en de trainingsruimte gaat het dan om het creëren van een *transitional space* waar deelnemers uit hun comfortzone kunnen komen. Dat is nodig, want...

We houden er niet van te praten over onze ervaringen. Geen verklaringen zijn nodig voor degenen die binnen zijn geweest, en de anderen zullen niet begrijpen hoe we ons toen voelden, en ook niet hoe we ons nu voelen

(Frankl, 2011)

Om zo'n *transitional space* te creëren, is het “in elk geval steeds van belang dat je de cliënt laat bepalen waar het gesprek over gaat. Hij zet de agenda. Het komt er dan op aan dat er een *rapprochement des fantasies* kan ontstaan. De fantasieën van de coach en de cliënt ontmoeten elkaar.” Zo treden we binnen in wat Kets de Vries zo prachtig ‘het innerlijk theater van de cliënt’ noemt. “De meesten van ons”, zo zegt hij, “zijn vreemden voor zichzelf.” Hij maakt een vergelijking met de grot van Plato.

Allegorie van de grot

Iemand zit gevangen in een grot, met zijn rug gekeerd naar het vuur. Hij is zich niet bewust van het bestaan van de galerij achter hem, omdat hij zo is vastgeketend dat hij alleen maar voor zich uit kan kijken. Het enige wat hij ziet, zijn de schaduwen op de rotswand van voorwerpen die achter zijn rug door mensen worden gedragen. De gevangene houdt de schaduwen voor de werkelijkheid. Pas wanneer hij zich op een of andere wijze van zijn ketenen kan bevrijden en zich naar boven, naar de uitgang en het vuur kan begeven, neemt hij de echte voorwerpen waar. Hij is echter niet gewend aan het licht en zal pas na lange tijd daartoe in staat zijn. Als hij terugkeert naar de grot, zullen zijn medegevangenen echter niet weten waar hij het over heeft. Zij zullen hem zelfs als een gevaar zien. (Uit: Plato's dialoog Staat, VII 514A–520A.).

“Het gevaar is steeds dat je een wereld schept die je als ‘de realiteit’ voor je ziet, maar vergeet dat die heel moeilijk valt uit te leggen aan de mensen die buiten je eigen geest om bestaan. En toch ligt daar de uitdaging. In dat *rapprochement* ligt ook de groei die in dialoog kan ontstaan. We hebben fantasieën nodig.”

“Wanneer iemand zoekt,” zei Siddhartha, “dan kan het licht gebeuren dat hij alleen oog heeft voor hetgeen hij zoekt, dat hij zichzelf niet toestaat om iets te vinden, verblind is omdat hij alleen maar aan datgene denkt waarnaar hij op zoek is, omdat hij een omschreven doel heeft, en van dat doel bezeten is. Zoeken betekent: een doel hebben. Vinden daarentegen: vrij zijn, open staan, geen doel hebben”

(Hesse, 2004).

Ten slotte spreken we over *meta values*, van belang om ons vak als coach en leider vorm te kunnen geven. We vragen welke meta value voor Kets de Vries uit Pandora’s Doos komt. Zijn logisch antwoord is hoop. Dat we vrij zijn, open kunnen staan, iets kunnen ondernemen, van iemand kunnen houden. Laat dat laatste nou het edelste zijn, volgens Frankl, waar de mens naar kan streven. ■

Jakob van Wielink is redacteur van dit tijdschrift. Opleider in coaching en leiderschap en (executive) coach bij de Alba-academie (www.alba-academie.nl) en gastdocent ‘Verliesbegeleiding’ bij de Christelijke Hogeschool Ede.

Sijtze de Roos is opleider, supervisor en coach, bekleedt verschillende bestuurlijke functies, zoals die van vice president van ANSE, en is redacteur van dit tijdschrift.

Literatuur en overige verwijzingen

- Invictus (2009), regie door Clint Eastwood, distributie door Warner Bros. Mede gebaseerd op John Carlin (2008). *Playing The Enemy: Nelson Mandela And the Game That Made A Nation*. London: The Penguin Press.
- Frankl, V.E. (2011). *De zin van het bestaan*. Rotterdam: Ad Donker.
- Hesse, H.K. (2004). *Siddhartha*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Kets de Vries, M.F.R. (2007). *Leiderschap ontraadseld*. Den Haag: Academic Service.
- Kets de Vries, M.F.R. (2006). *Wat leiders drijft. Een klinische benadering van gedragsverandering in organisaties*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Kets de Vries, M.F.R. (2005). *Worstelen met de demon: Over emoties, irrationaliteit en onbewuste processen in organisaties*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Kets de Vries, M.F.R. (2014). *Mindful Leadership Coaching: Journeys into the Interior*. Basingstoke: INSEAD Business Press / Palgrave MacMillan.
- Plato (1995), *Constitutie. Politeia* (in de vertaling van Gerard Koolschijn). Amsterdam: Athenaeum – Polak & Van Gennep.
- Wielink, J.P.J van, Wilhelm, L., & Wouters, P. (2012). *Coachen op de grens van therapie: Over het dilemma van professionele afstand en menselijke nabijheid. Tijdschrift voor Coaching, (2), 17-20.*