

Amerika heeft niet het monopolie op managementgoeroes. Ook Nederland spreekt een woordje mee. Deze keer: leiderschapkenner Manfred Kets de Vries. ‘Alle executives zijn zilverruggorilla’s.’

tekst Dominique Haijtema illustratie Mokerontwerp

# MANFRED KETS DE VRIES IN 1353 WOORDEN

**E**r is waarschijnlijk geen leiderschapsexpert die de psyche van leiders zo uitgebreid heeft bestudeerd als econoom en psychoanalyticus Manfred Kets de Vries. Zijn boeken verschenen in vele talen, het jaarlijkse ceo-programma *The Challenge of leadership* à 30.000 euro is steevast uitverkocht en voor zijn oeuvre en verdiensten ontving hij de *International Leadership Association Lifetime Achievement Award*. De 67-jarige hoogleraar aan businessschool INSEAD in Fontainebleau is een uitgesproken man. Managementgoeroes noemt hij ‘illusieverkopers’, topsalarissen ‘totale waanzin’. Zijn werkzaamheden als consultant omschreef hij ooit ironisch als ‘insultant’. In zijn kamers hangen opgezette dierenhoofden naast ingelijste diploma’s en onderscheidingen en een boekenkast vol met eigen werk.

#### Op dit moment werkt u weer aan uw jaarlijkse ceo-programma. Wat leert u de leiders daar?

“Het is feitelijk mijn laboratorium voor mijn denken over het gedrag van executives. Tien jaar geleden kwam daar nog een programma bij: CCC, *Consulting and Coaching for Change*. Het gaat er steeds om mensen beter of effectiever te laten functioneren. Het moeilijkst aan mijn programma zijn de aanmeldingen. Ik krijg altijd veel te veel aanvragen van Nederlanders. Dat komt door mensen zoals u en al die publicaties. Ik vind het altijd moeilijk om mensen te weigeren.”

#### Waarom zijn Nederlanders in de meerderheid?

“Waarschijnlijk hebben zij meer interesse in management als vak. Bovendien spreken zij hun talen. Ik krijg weinig aan-

meldingen uit Frankrijk en Italië. Hun ceo’s spreken hun talen niet goed. Ook is de machtsafstand in Nederland kleiner dan in Frankrijk. Feedback wordt er vaker gevraagd en gewaardeerd.”

#### Wat is het nut van coaching of feedback?

“Als iemand tegen je zegt dat je oren hebt als een ezel, kun je dat negeren. Maar als twee of meer dat zeggen, is het misschien tijd om een zadel te kopen. Als veel mensen zeggen dat je aan het micro-managen of mierenneuken bent, is het tijd daar aandacht aan te besteden.”

#### U doceert al bijna 20 jaar aan topbestuurders. Wat zijn hun belangrijkste dilemma’s?

“Bijna al hun problemen zijn van menselijke aard. Ik heb vorig jaar een boek geschreven over seks, geld, geluk en dood. Dat zijn wel een paar van de belangrijkste thema’s waar mensen mee worstelen. En macht natuurlijk.”

#### Welke verandering merkt u in uw programma?

“Ik laat mensen soms simulaties doen waarvan je vrij paranoïde kunt worden. Meestal worden deelnemers dan minder sociaal. Dit jaar gebeurde het voor het

eerst niet. Zelfs de bankiers gedroegen zich voorbeeldig en waren aardig.”

#### De kredietcrisis heeft een louterend effect op bankiers?

“Nou, kijk naar de bonussen en je wordt weer vrij treurig. Ze hebben niets geleerd. Toen ik zelf ooit een MBA deed, ging bijna niemand in investmentbanking. Als je nu ziet hoeveel mensen in dat casino spelen en eigenlijk niets bijdragen aan de economie... Vroeger hadden bankiers net als een priester aanzien in een dorp. Nou, je weet wat er met priesters aan de hand is, maar een investmentbanker kan zich toch ook niet meer met goed fatsoen vertonen. Maar er zijn ook bankiers, zoals bij een Australische bank waar ik onlangs was, die er trots op zijn dat ze geen enkele boer failliet hebben laten gaan. Bankiers worden nu echt over één kam geschoren. Het vertrouwen is verdwenen.”

#### Dat hebben ze toch aan zichzelf te wijten?

“Er zijn veel goede bankiers. Het zijn vooral de investmentbankers die door hebzucht werden gedreven. Het is toch absurd dat een neurochirurg aanzienlijk minder verdient dan een handelaar op de

## Hoed u voor narcisme

Kernthema in Kets de Vries’ werk is narcisme, een eigenschap die een probleem kan worden als leiders het contact met de werkelijkheid verliezen en door hebzucht worden gedreven. Regelmatig omringen topmanagers zich met ja-knikkers, waardoor hoogmoed kan toeslaan. Zulke managers moeten volgens Kets de Vries dan ook over voldoende zelfkennis en inzicht in hun motieven en drijfveren beschikken. Ook 360-gradenfeedback, waarin medewerkers elkaar en hun baas eerlijk beoordelen, is volgens hem belangrijk. “Een leider krijgt vaak te horen wat hij zelf denkt, hij krijgt overal bevestiging. Dat stijgt snel naar het hoofd. Je moet continu tegen anderen zeggen: ‘ik weet wat ik denk, vertel me alsjeblieft wat jij denkt.’”



## De tips van Kets de Vries

- Zorg voor een duidelijke visie
- Creëer veiligheid
- Bouw een goed team, selecteer mensen die uw eigen zwaktes compenseren
- Hou moedige en eerlijke conversaties
- Leer nieuwe dingen en sta open voor verandering
- Geef het goede voorbeeld; wees de hogepriester van uw bedrijfscultuur

## Curriculum vitae

- 1942** geboren in Huizen
- 1966** doctoraal economie, Universiteit van Amsterdam
- 1968** MBA, Harvard Business School
- 1970** DBA, Harvard Business School
- 1987** leerstoel voor leiderschap bij Insead businessschool, Fontainebleau
- 2003** directeur Insead Global Leadership Center
- 2005** Distinguished Leadership Award, van de International Leadership Association (ILA)
- 2008** Lifetime Achievement Award

**publicaties o.a.** *The Neurotic Organization* (1984), *Organisaties op de divan* (1991), *The new global leaders* (1999), *Het geluk, een handleiding* (2000), *Leiderschap ontraadseld* (2001), *Het leiderschap van Alexander de Grote* (2003), *Wat leiders drijft* (2006), *The leader on the couch* (2007), *Seks & Geld, Geluk & Dood* (2008), *Reflections on Character* (2009), *Reflections on leadership and career development* (2010)

beurs? Nu beginnen gelukkig steeds meer aandeelhouders te protesteren.”

### Waarom doet u wat u doet?

“Ik heb elk jaar 20 ceo’s in mijn programma. Samen zijn ze misschien verantwoordelijk voor 200.000 mensen. Als ik de ceo’s menselijker kan maken en ze meer kan laten nadenken, heeft dat positieve effecten op de hele organisatie. De top bepaalt de cultuur. Daarom werk ik het liefst met topbestuurders.”

### Nog nooit was er zoveel kennis over leiderschap. In de praktijk zien we er weinig van terug.

“Er zijn veel te veel boeken over leiderschap, ik heb ook meegedaan aan die vervuiling. Het merendeel is rommel. Wilt u leiderschap begrijpen, dan moet u misschien naar de evolutionaire psychologie. In mijn klas van 20 ceo’s zitten 20 zilverruggorilla’s. Als je zo’n gorilla ziet, wat is het eerste dat je moet doen?”

### Heel hard weggrennen?

“De gorilla’s willen de bananen hebben. Dus geef je als zilverrug de andere gorilla’s focus en richting naar de bananenbomen. Ook lopen er nog wat luipaarden rond in het oerwoud die de kleinere gorillas willen aanvallen. Dus je hebt ook bescherming nodig. En verder, de beta-

mannen en vrouwen beginnen vaak onderling een gevecht. Vandaar dat je ook orde moet kunnen houden. Richting, beschermen en controle, dat zijn de belangrijkste aspecten van leiderschap. De rest kun je vergeten.”

### Mensen verschillen toch enigszins van apen.

“Veel leiders zijn slecht in *courageous conversations*, het voeren van echte gesprekken, niet over het weer of sport, maar met en over elkaar. Ik deed eens een workshop in Zuid-Afrika waar twee leden van een raad van bestuur zeiden dat ze al 28 jaar samenwerkten, maar eigenlijk toen pas voor het eerst echt met elkaar in gesprek gingen. Dat vond ik echt verdrietig. Tijdens mijn programma’s begrijpen mensen steeds meer van de complexiteit van menselijk gedrag. Dan ontdekken ze dat anderen niet hetzelfde denken of zijn als zichzelf.”

### Wat is uw definitie van leiderschap?

“Heel simpel: het beste uit mensen halen. Mensen zover krijgen dat ze iets doen wat ze anders niet gedaan hadden.”

### Welke eigenschappen moet een leider hebben?

“Ik maak veel lawaai over de zogeheten *great man theory of leadership*. Wij projecteren al onze fantasieën op een

leider – meestal een man. Maar vrouwen zijn veel betere leiders. Die zijn veel minder narcistisch.”

### Waar blijven de vrouwelijke leiders dan?

“Helemaal waar. De tijd is rijp voor wetgeving. Het is mooi geweest. In moderne organisaties gaat het niet langer om een man die de kar trekt of om top-downrelaties, maar om laterale samenwerking. Dat betekent: teams, teams, teams. Aan INSEAD zijn wij goed in *executive team coaching*. Geef mij een middelmatig team en binnen 2,5 dag maak ik er wat van.”

### Wat voor leider bent u zelf?

“Ik vind het belangrijk dat medewerkers *a healthy disrespect* voor *the boss* hebben. Mijn assistenten vertellen mij regelmatig dat ik *out of my fucking mind* ben. Ook in mijn seminars zeggen we regelmatig dat we elkaar de waarheid vertellen. Dat heet hier grappig genoeg *talking Dutch*. Nederlanders hebben meer de neiging te zeggen waar het op staat. Dat zou alleen ook wel eens wat aardiger mogen.”

*Dit is de vijfde aflevering van een serie over Nederlandse goeroes. Voor een uitgebreide versie van dit interview en eerdere afleveringen: zie [www.mt.nl/nlgoeroe](http://www.mt.nl/nlgoeroe)*