



De beroemde hoogleraar is wars van sterallures. Geduldig zit hij op mij te wachten met een kop thee in Oud Daen, het stadskasteel in hartje Utrecht. Een tengere man met grijze, heldere ogen waarmee hij me af en toe doordringend aankijkt. Een rustige persoonlijkheid is mijn indruk. Tot hij begint te vertellen met een vuur dat verradert waar zijn passie ligt. Hij spreekt Nederlands met een charmant Engels accent waar ook een vleugje Frans door klinkt.

'It's like pornography. You know it when you see it,' zegt hij met een lachje op mijn vraag wat zijn visie is op leiderschap.

Manfred Kets de Vries bestudeert en creëert leiders. Op INSEAD ontwikkelde hij een aantal programma's, zoals Challenge of leadership: creating reflective leaders met als doel van topmanagers betere leiders te maken en ze te begeleiden naar een gezond werkklimaat. Hij meent dat te veel bedrijven iets weg hebben van een concentratiekamp, gelukkig is er daar iets aan te doen. 'Misschien een illusie, maar ik geloof dat ik een manier heb om mensen te helpen te veranderen. Mijn fantasie is dat de twintig mensen die mijn jaarlijkse CEO programma volgen en die samen verantwoordelijk zijn voor zo'n 100.000 mensen, samen plezierige bedrijven creëren.' De managers die bij hem op de stoep staan zijn in een vrij kritische fase van hun bedrijf. Het managementteam functioneert niet zo best. Te vaak zijn topexecutive teams 'unnatural acts. Er zijn te veel undiscussables,' zegt Kets de Vries en hij verontschuldigt zich voor het feit dat hij er geen beter Nederlands woord voor kan bedenken.

Als psycho-analyticus werkt de hoogleraar op de kruisvlakken management en psycho-analyse vanuit klinisch, theoretisch perspectief. 'Ik ga ervan uit dat ieder gedrag, hoe vreemd en gek ook, altijd een oorsprong heeft. Als iemand in een organisatie loopt te schreeuwen of vreemde dingen doet, dan is daar een reden voor.'

Al vijfmaal heeft Kets de Vries een prijs gewonnen voor bijzonder docentschap. Hij spreekt het managersvolk tijdens zijn seminars niet op droge toon toe om ze te vertellen hoe hun gedrag beter en vooral humaner kan, maar serveert hen levendige anekdotes en puntige oneliners waardoor ze aan zijn lippen hangen. Hij spoort zijn studenten aan actief mee te doen in de workshops en zichzelf bloot te geven. Wie ben je, waar houd je van, wat is belangrijk voor je, waar heb je spijt van en wat maakt je boos? Tell something about yourself!

'In mijn programma werken we met de levende casestudy, ú bent de casestudy. Een lifecase-study is interessanter dan praten over een abstracte figuur,' meent hij. Het is voor een leider niet eenvoudig zijn masker te laten vallen en zichzelf te laten zien in zijn kwetsbaarheid, als mens, in plaats van zich op te stellen in de glorieuze waan die hij als 'god' krijgt toebedeeld door jaknikkers uit de omgeving.

De professor confronteert zijn studenten met hun schaduwkanten en gebruikt daarbij het door hem ontwikkelde 360 graden feedbacksysteem. Ook legt hij veel nadruk op emotionele intelligentie die meer ontwikkeld moet worden. Emoties zijn van ongelooflijke invloed op het gedrag. Veel leiders kunnen hun gevoelens niet goed onder woorden brengen en zich niet voorstellen wat anderen voelen. Door emotionele intelligentie te ontwikkelen en te werken met feedback op verschillende vlakken gaan ze beter begrijpen wat hun gedrag teweeg brengt.

Een leider vliegt voortdurend in een jetlag als hij voor een topbedrijf werkt. Dit werk goed kunnen doen is een kwestie van nature and nurture. Je hebt een bepaalde aanleg nodig, stoutmoedigheid. Het heeft te maken met of je als kind al een bepaalde leiderschapspositie hebt ingenomen op school, een schoolkrant hebt uitgegeven of leider van het voetbalteam was. Tot zekere hoogte een kwestie van ontwikkeling. 'Wat voor ouders heb je? Zijn het ouders die je uit je bed gooien, zo van kom, doe wat meer, wees eens actiever. Of zijn het ouders die geen interesse hebben? Mannelijke leiders hebben vaak een vrij controlerende, ambitieuze moeder die achter hen staat. Met vrouwelijke leiders is dat anders. Ik kan vaak meer complexe scenario's ontdekken. Vaak zie je vaders die hun kind als een "tomboy" hebben opgevoed.'

In Nederland geldt als algemeen dat je het hoofd niet boven het maaiveld kunt uitsteken, anders haalt de omgeving de zeis tevoorschijn. Die typisch Hollandse nuchterheid is dus niet bepaald vruchtbare grond voor een charismatische leider. Aan de andere kant is daar wel wat voor te zeggen, want kijk maar eens naar wat veel charismatische leiders zoals Hitler,

prof. dr. Manfred Kets de Vries:

'Vrouwen hebben de spirit, zij zijn betere leiders'

Wereldwijd roemt men zijn unieke kijk op leiderschap en management, zijn ideeën worden beschouwd als revolutionair. Professor Manfred Kets de Vries (1943) is een begrip. Zijn fascinatie voor leiderschap resulteerde in de afgelopen dertig jaar in een indrukwekkend aantal casestudies en boeken. Zijn seminars zijn zo gewild dat topmanagers staan te dringen om erbij te zijn, want er is maar een beperkt aantal plaatsen. Een gesprek met een begenadigde verteller die droomt van organisaties waarin humaniteit de boventoon voert.

Tekst: Claudia van der Sluis

Foto's: Phil Nijhuis

Mussolini, Saddam Hoessein en Pol Pot gedaan hebben.

De voorbeelden van managers die het hoog in de bol is gestegen zijn legio. Dat heeft meestal te maken met een overdreven gevoel van eigenliefde. Toch heb je wel een beetje narcisme nodig om leider te worden. 'Het is een zwaard met twee kanten,' constateert Kets de Vries. 'Narcisme zorgt voor creativiteit en assertiviteit en dat soort dingen. Maar het gaat heel snel de andere kant op. Cees van der Hoeven van Ahold is daarvan een goed voorbeeld. Een man die oorspronkelijk niet te narcistisch was, maar het meer en meer is geworden. Cees van der Hoeven had twee portfolio's, CEO en financiering. Dat is te machtig. Normaal is de financieringsman degene die zegt: 'Stop, dat kun je niet doen, dat gaat niet. Het punt is, zodra je in een topositie bent gaan mensen hun fantasie op je projecteren. Een kwestie van positie en dispositie.'

In zijn boek *De geest van despotisme*, dat als uitgangspunt het gedrag van stamhoofd Shaka Zoeloe kritisch onder de loep neemt, legt hij uit dat iedereen een schaduwzijde heeft en wat dat voor gevolgen kan hebben.

'Het komt erop neer dat als je naar de dokter gaat en je praat over hem, je niet zegt: 'Mijn dokter is een idioot.' Nee, je zegt: 'Mijn dokter, mijn chirurg, is de beste ter wereld.' Dus als jij de chirurg bent en je hebt al die patiënten om je heen die je vertellen dat je de beste bent, dan ga je dat op een gegeven moment geloven. Dat gebeurt er met een leider. Iedereen kijkt naar je. Je bent de god van het bedrijf. Er zijn weinig leiders die kunnen zeggen, ik ben maar een gewoon mens.' Een leider, die zijn team en bedrijf naar de top moet kunnen leiden, staat onder hoge druk. Alles hangt van zijn visie en inzichten af. Hij wordt aanbeden en verguisd. Het zijn sterke schouders die de weelde kunnen dragen, je moet in feite overal boven kunnen staan, en het is dan vaak geen wonder dat zo iemand zich letterlijk ver boven alles en iedereen verheven voelt.

De kunst van goed leiderschap is een klimaat te creëren waar de baas op een gezonde manier 'onrespectvol' behandeld wordt.

Op mijn vraag of de schaduwzijde van de leider zijn valkuil is antwoordt Kets de Vries: 'Gebrek aan realiteit testen, dat is de grote valkuil. Op het moment dat je een leiderschapspositie hebt ben je omringd door mensen die zeggen wat je wilt horen. Voor je het weet leef je in je eigen wereld, is er geen realiteit meer. Je hebt dus een hofnar nodig.'

Een van de problemen is how to keep sane people sane in insane places, zegt hij. En laat dat nou de taak van de commissarissen zijn die zorgdragen voor selectie, ontwikkeling en het ontslaan van CEO's. 'En dat hebben ze vaak niet gedaan. Het is overal aan de gang, niet alleen bij Cees van der Hoeven.' Hoe dat komt? 'Commissarissen zijn vroeger ook CEO geweest. Ze willen de verhalen van de CEO geloven.

‘*HET PROBLEEM IS DE RAAD VAN COMMISSARISSEN, DAT IS GEWELDIGE INTEELT. MAAR JE ZIET DAT OOK IN KLEINE LANDEN, ZOALS NEDERLAND. I STROKE YOUR BACK, YOU STROKE MY BACK, DAT SOORT DINGEN. HET AANTAL COMMISSARIATEN IS TE GECONCENTREERD. HOEWEL DE COMMISSIE TABAKSBLAT DAAR WEL IETS AAN PROBEERT TE DOEN.*’

Tot het te laat is. En als dingen al te ver zijn doen ze er pas wat aan.'

Het is niet zo dat je als succesvol leider persé keihard moet zijn, maar je moet wel af en toe nee kunnen zeggen. Ik reageer daarop instemmend. Natuurlijk.

Met nadruk: 'Nee, niet natuurlijk, dat is belangrijk. Ja zeggen is heel makkelijk, maar nee kunnen zeggen niet. Je moet af en toe voor tandarts spelen. Grenzen stellen.'

Dat het vaak misgaat heeft ook te maken met conflictvermijding, met hang naar macht en niet kunnen of willen delegeren.

Als ik vraag welke bekende manager hij beslist een training zou aanraden roept hij uit: 'Madame, ik ben al veertig jaar niet meer in Nederland, ik heb geen idee! Ik spreek wel een beetje Nederlands, maar thuis spreek ik Engels. Ik kom wel eens Nederlandse leiders tegen, maar ik ken ze niet genoeg om er iets van te zeggen.'

Op internationaal niveau is het eenvoudig, hij hoeft er niet lang over na te denken. 'Waar ik al jaren over klaag is Eisner van Disney. Dat is echt een supernarcist. Die had al jaren geleden weg moeten gaan. Toen Eisner bij het bedrijf kwam was Disney in de malaise. Roy Disney, de neef van Walt Disney heeft hem daar binnengebracht. Hij heeft in die tijd het bedrijf erbovenop geholpen. Ze konden daar niet meer denken, ze waren in paniek omdat Walt dood was. Bij alles was het: 'what would Walt have done?' Dus Eisner werd binnengehaald. Hij had als tegenpool Frank Welch. Welch was de hofnar en die zei: "Dat is idioot, dat kun je toch niet doen." Toen Welch overleed werd Eisner steeds narcistischer en heeft hij onder andere Katzenbach ontslagen die later Dreamworks heeft opgezet, zijn grote concurrent. Zo volgde het ene incident na het andere.'

De oplossing lijkt mij eenvoudig. Waarom gooien ze hem er dan niet uit en nemen ze niet iemand anders?

Hij zet zijn kopje iets te hard neer. 'Ja mevrouw, waarom niet! De raad van commissarissen, hij heeft ze in zijn zak! Nu beginnen de aandeelhouders eindelijk lawaai te maken, aangespoord door wie? Het is weer Roy Disney, de gekke neef. Langzaam wordt Eisner gedwongen eruit te gaan door rebellie van de aandeelhouders.' Hij schudt zijn hoofd. 'Het probleem is de raad van commissarissen, dat is geweldige inteelt. Maar je ziet dat ook in kleine landen, zoals Nederland. I stroke your back, you stroke my back, dat soort dingen. Het aantal commissariaten is te geconcentreerd. Hoewel de commissie Tabaksblat daar wel iets aan probeert te doen.'

Een leider moet dus nogal wat in zijn mars hebben. Wat vindt de professor eigenlijk van Bush als wereldleider?

'Persoonlijk is Bush' boodschap mijn boodschap niet,' antwoordt hij. 'Als je een simpele wereld creëert met black and white, the evil empire and the angels, dan is dat een makkelijke boodschap voor mensen om te onthouden. Leiders geven een simpele boodschap waarmee je je kunt identificeren. Licht in de duisternis brengen, dat is waar het over gaat.

Kets de Vries heeft zelf ook een voor-
aanstaande positie in de maatschappij. Er zijn
veel boeken van hem verschenen, hij wordt
overal op handen gedragen en vaak geciteerd.
Hoe gaat hij daar zelf mee om?

'Ik heb voldoende mensen in mijn omgeving
die mij vertellen, doe maar gewoon dan doe
je al gek genoeg,' is het relativerende
antwoord dat vergezeld wordt door een
lachje. Nee, niets menselijks is de professor
vreemd. Hij bekent dat er mogelijk iets in
hem aanwezig is van een insecure overa-
chiever, net als bij de mensen waar hij les aan
geeft. Er blijft bovendien altijd nog wel een
terrein over dat te veroveren valt. Zoals een
roman schrijven. Genoeg inspiratie.
Momenteel werkt hij aan een nieuw boek
over zijn methodologie. Ieder hoofdstuk
begint met een Zenverhaal. Maar een roman,
dat is een ander verhaal. Dat komt door het
taalprobleem. Hoewel hij droomt en denkt in
het Engels is het niet zijn moedertaal. En van
het Nederlands is hij al ver verwijderd. In zijn
internationale gezin – zijn vrouw is Zweeds,
het gezin woont in Frankrijk – wordt Engels
gesproken, evenals op zijn werk. Maar om
een roman in het Engels te schrijven moet je
toch al jong de taal meester zijn, denkt hij.
Nabokov kon dat als een van de weinigen. Nu
hij erover nadenkt, zijn stiefdochter schrijft
scenario's voor een Zweedse kindersoap.
Geamuseerd: 'Misschien moet ik kinderver-
halen gaan schrijven, moet ik daarmee
beginnen. Misschien... a children's guide to
leadership. Waarom niet, je hebt ook Winnie
the Pooh and leadership. A children's guide
to leadership, wát een idee.' Brede lach. 'Ik
lees nu teveel managementboeken.'

Over de rol van vrouwen in het bedrijfsleven heeft Kets de Vries
een uitgesproken mening. Dat er nu minder vrouwen in topfuncties
werkzaam zijn dan een paar jaar geleden heeft als oorzaak dat grote
bedrijven nog steeds vrouwonvriendelijk zijn.

Ik opper dat het voor bedrijven misschien een probleem is een jonge
vrouw in dienst te nemen die nog kinderen kan krijgen, ook al is ze
nog zo veelbelovend.

Afkeurend: 'tsss tsss.'

Maar inderdaad, niet alleen in Nederland, in veel Europese landen is
het moeilijk voor jonge vrouwen om aan de top te komen. Dat brengt
hem op een anekdote over de Duitse minister van familie zaken die
tijdens een prijsuitreiking, waarbij de beste bedrijven in Europa
betrokken waren, tegen captains of industry zei: "Weet u, alle hoog-
opgeleide vrouwen in Duitsland hebben geen kinderen. En dat is uw
schuld, omdat uw bedrijven zo ontzettend vrouwonvriendelijk zijn!"
Hij buigt iets naar voren. 'Ze heeft gelijk! In Zweden vind je wel een



Prof. dr. Manfred Kets de Vries (1943)
bezit de leerstoel Raoul de Vitry
d'Avaucourt in Leiderschapontwik-
keling aan de Franse INSEAD, de
internationale business school in
Fontainebleau. Hij is de directeur van
het INSEAD Global Leadership Center.
Hij studeerde ondermeer aan Harvard,
heeft twintig boeken op zijn naam
staan, traint met door hemzelf ontwik-
kelde programma's en testen topma-
nagers en geeft lezingen over de hele
wereld over zijn interesses: leiderschap,
ondernemerschap en management.

Iemand vergeleek een lezing van hem eens met een show waarin
geslaagde grappen, psychologie en logica de boventoon voeren en ik
kan me goed voorstellen waarom dat zo is.

'Emotioneel dood,' verduidelijkt hij. 'Als je vijftientig wordt en je
bent nieuw in het bedrijf dan is alles opwindend. Maar als je over de
veertig bent, dan heb je het wel een beetje gezien. Je bent op de
automatische piloot, je bent moe. Vrouwen, die hebben de spirit, zij
hebben andere dingen gedaan. Zij hebben bijvoorbeeld gespeeld met
de kinderen en zijn naar theaters geweest.'

Kets de Vries neemt tijdens ons gesprek ook de Europese
landen en hun rol onder de loep, want ook landen gaat het begrip
leiderschap eveneens op. Duitsland, Groot Brittannië en Frankrijk
hebben volgens hem beslist last van cultureel narcisme.

'In Europa zijn de belangrijkste leiders Tony Blair, Chirac en Schröder.
Tony Blair, like him or not, is een man die bepaalde overtuigingen
heeft, zoals de Iron Lady vóór hem. Die zegt, dit cannot be, dit wordt
niet getolereerd. Schröder en Chirac, die beiden de assen van conti-

heleboel vrouwen in topposities in de over-
heid, maar het aantal vrouwen in het bedrijfs-
leven, je ziet ze vrijwel niet.' Uitzonderingen
daargelaten, zoals het Deense Novo Nordisk.
Dat komt omdat de kritische periode van
negenentwintig tot vijfendertig jaar voor
vrouwen de periode is om kinderen te
krijgen. Dan begint de klok begint te tikken.
Bedrijven moeten daar flexibel tegenover-
staan. Vrouwen moeten daar een keuze over
maken, niet mannen, vindt hij.

'Misschien ben ik een seksist, maar
de vrouw heeft een iets andere verhouding
met haar kind dan de man heeft. Als het vijf
uur is en beiden werken en er komt een tele-
foontje van de babyzitter dat het kind ziek is,
dan is het negentig procent kans dat de
vrouw naar huis gaat. En ze zeggen het niet
direct, maar als je twee kandidaten hebt voor
een baan, één is man en één is vrouw, en ze
hebben allebei dezelfde kwaliteiten, dan is er
de neiging om die man te nemen.'

Hij meent dat vrouwen betere leiders zijn
omdat ze minder narcistisch zijn. Hij kan zich
flink opwinden over het verschil tussen
mannen en vrouwen, zo blijkt. 'Mannen
hebben de neiging tot stereotyping over te
gaan, als een vrouw een beetje assertief is
wordt ze meteen de bitch. Of ze wordt one
of the boys, om te camoufleren. Terwijl een
man... gezonde, flinke aanpak, hey! Bullshit!
Nee, dat meen ik, daar word ik echt kwaad
over.' Meteen daarna weer rustig: 'Vrouwen
die kinderen hebben gehad zijn veel betere
managers, veel toegewijder en intenser. Te
veel mannen na de veertig zijn al dood.'

nentaal Europa vormen, zijn totale prostituées. Ze kunnen geen
positie nemen, maar zijn voortdurend aan het kijken naar de popula-
riteitpoll. Voor Chirac is het een laatste kans om het erfschap achter
te laten. En wat doet-ie, hij is viool aan het spelen als Rome aan het
branden is! Schröder, aan het einde van zijn periode, begint eindelijk
iets te doen.' Schudt zijn hoofd. 'Ik ben bang voor Europa. China,
Zuid-Korea, Japan, India, dát zijn de landen waar de toekomst is.'
Het beste wat in Europa kan gebeuren is Duitsland een trap in zijn
achterste te geven. 'Polen, Hongarije, Estland, Slovenië, daar is nu de
actie, zij trekken arbeidsplaatsen weg en dat beginnen Duitsland en
Frankrijk, die de turbo engines van Europa horen te zijn, te merken.'
Het probleem is volgens hem dat de meeste landen van het oude
Europa banen behouden en geen banen creëren. 'Maar je moet het
juist makkelijker maken om banen te veranderen, het ondernemer-
schap stimuleren. En daar zijn we niet goed in! Probeer maar eens
ondernemer te worden in Frankrijk. Mijn God, het aantal papierwerk
wat je moet doen, je gaat dood.'

Op mijn vraag hoe hij de toekomst ziet zegt hij: 'Ik heb geen
kristallen bol.' Zijn koekje ter grootte van een flinke pepernoot drukt
hij bedachtzaam met zijn lepeltje tot kruimels en dat snoept hij lang-
zaam op, onderwijl kleine slokjes thee nemend. 'Had je al gedacht
dat Nederland, het beroemde poldertulpenmodel, plotseling voort-
durend in het nieuws is in de wereld door wat er aan de hand is? Dat
de jihad in Nederland is gekomen? Had je kunnen bekijken dat met

die paar Marokkaanse immigrantenwerkers in Nederland dit er uitein-
delijk uit zou komen? Niemand heeft dat voorzien.' Hoe dat zo heeft
kunnen escaleren? 'De belangrijke momenten van kinderen zijn de
eerste drie jaar van het leven. Ik ben een groot voorstander van open-
bare scholen waar mensen integreren, waar ze elkaar leren begrijpen.
Het helpt niet als je volledig reactionair wordt en mensen geitenneu-
kers gaat noemen. Mierenneukers, ja... maar geitenneukers...'

Het is een kwestie van elkaar leren begrijpen, zegt hij dan. Het
probleem met de Islam is dat het weinig geëvolueerd is. 'Als jonge
mensen geen werk kunnen krijgen en voortdurend gediscrimineerd
worden, geen geld hebben om zelfs maar te kunnen trouwen en de
gefrustreerde seksualiteit komt er ook nog bij, wat doe je dan? Je bij
een soort sekte aansluiten of een extreme vorm van religie. Dat kon
voorkomen worden als je dus een beetje meer inzicht had getoond.
Nederland had te weinig inzicht in de donkere kant van de islam.'
Nederland durfde op sommige gebieden misschien te weinig nee te
zeggen. Is misschien te soepel, te aardig en te meegaand, merk ik op.
'Inderdaad, te soepel. Dat is een dirty word hier. Aan de andere kant
heeft het ook goede dingen. Als je kijkt naar de politieke partijen en
de vakbonden, die kunnen met elkaar praten. Werkgevers kunnen
praten met de werknemers. Probeer dat eens in Frankrijk, die gaan
in staking. Dus het is een element of rapprochement. Je moet weten
wanneer je nee kunt zeggen. Dat gaat nu gebeuren. Er worden een
paar strepen in het zand gezet. Maar wel een beetje laat.'

'We zijn stuk voor stuk engelen met slechts één vleugel, we kunnen slechts vliegen door elkaar te omhelzen' – LUCIANO DE CRESENZO/GENIETEN –

*Méer over
over de trends
in
2005-2006?*



Rob Creemers Igor Beuker Arko van Brakel Marcel Bullinga Rudolf Das

*Boek een
Speakers Academy®
toptrendwatcher!*



Vincent Everts dr. Carl Rohde drs. ing. Richard Lamb drs. Justien Marseille Paul Ostendorf

**Speakers
Academy®**

BRINGING KNOWLEDGE TO THE WORLD

Kantoor Nederland: tel. (+31) 010 - 433.33.22 • Fax (+31) 010 - 414.32.59
Kantoor België: tel. (+32) 03-206.19.72 • Fax (+32) 03-206.17.78
E-mail: info@speakersacademy.nl • Website: www.speakersacademy.nl

EEN UITGEBREIDE BIOGRAFIE VAN BOVENSTAANDE SPREKERS VINDT U OP: www.speakersacademy.nl