

Beelden van Leidinggevend

Ideaalbeelden

Daar komt de baas binnen. De aanwezigen kijken ademloos toe als hij, na een hoofdknikje, plaats neemt aan het hoofd van de tafel en zijn lederen koffer opent. De vergaderzaal vult zich met zijn macht en charisma. Er gaan bijzondere dingen gebeuren, de leider, het hart van de organisatie is binnengekomen. Het is meteen duidelijk: hier wordt het lot van de organisatie bepaald, hier wordt de toekomst gemaakt.

Leidinggevend worden gezien als bijzondere mensen. Ze zijn geheel toegewijd aan het bedrijf, sterker nog: zij zijn het bedrijf. Eigenbelangen zijn hen vreemd. Ze zijn altijd objectief en rechtvaardig ten opzichte van degenen die voor hen werken. Persoonlijke emoties kennen ze niet, met hun ratio en intelligentie weten ze de problemen van de organisatie altijd feilloos op te lossen. We hebben hier niet van doen met mensen van vlees en bloed maar met *supermensen*.

Is dit niet het beeld dat soms naar voren komt als je mensen hoort praten over ‘onze directeur’? Een directeur hoort eigenlijk zo te zijn. Het is een beeld dat vooral onder woorden wordt gebracht op momenten dat de leidinggevende er niet aan blijkt te voldoen. Als een ondergeschikte zich benadeeld voelt dan verwijst hij naar dit ideaalbeeld. ‘Een baas moet objectief zijn en mag zich nooit door persoonlijke voorkeuren laten leiden.’ Als er foute beslissingen zijn genomen, vertellen de medewerkers elkaar dat iemand in zijn positie dat toch had moeten voorzien. Is de leidinggevende razend tijdens een vergadering,

dan constateren zij dat dit absoluut niet kan. Op zo'n niveau moet je altijd je emoties kunnen beheersen. Ja toch!

Waarschijnlijk is dit superbeeld een projectie van de kinderlijke fantasie van de almachtige vader of moeder die voor alles kan zorgen. Afwijkingen hiervan verstoren de droom en verstoringen van dromen kunnen bij de dromer vaak tot heftige emoties leiden. De almachtige is van zijn voetstuk gevallen en dat geeft angst en frustratie.

In de moderne managementliteratuur komt het ideaal naar voren van de peoplemanager, iemand met een hoge mate aan emotionele intelligentie. Hij voelt de behoeften en emoties van zijn mensen uitstekend aan, weet zich goed aan te passen aan de verschillende persoonlijkheden en kan helder communiceren: zijn boodschap wordt niet vertroebeld door zijn persoonlijke behoefte. Hij is de flexibele, emotioneel evenwichtige, invoelende en stimulerende leider, die zich allereerst richt op het motiveren en tot persoonlijke groei brengen van zijn medewerkers. Typerend voor dit ideaalbeeld is zijn coachende leiderschapstijl.

Robert Quinn² behandelt de zogenaamde 'transformationele' leiders. Hier volgen enkele citaten waarin deze leiders worden getypeerd:

'Hun voornaamste doel is het verwezenlijken van hun visie. De visionaire leider is zo vergroeid met zijn visie dat hij bereid is daarvoor te sterven of, in ons geval, te worden ontslagen – als de visie maar tot leven komt. Het opofferen van zichzelf voor het welzijn van de organisatie is voor hem een aanvaardbare optie. De identificatie met de organisatie is zo compleet dat de leider bereid is voor zijn visie of principe te "sterven", omdat wat hij nastreeft juist is.'

'Doordat de leider een moreel standpunt inneemt en nastreeft wat goed is voor het collectief, motiveren zijn daden en kracht andere leden van de organisatie. Omdat de leider zó sterk in zijn visie gelooft, dat hij zo nodig persoonlijke mislukking, ontslag of een moordaanslag accepteert, zijn ook de anderen bereid diepgaande persoonlijke risico's te nemen, en de aangegeven richting te volgen. Wanneer leden van een organisatie zien dat hun leider zich gedraagt naar wat hij zegt, inspireert dat hen om eveneens flinke risico's voor het welzijn van het collectief te nemen. De transformatie van de organisatie vordert, doordat de leider energie en vitaliteit uit deze ultieme krachtbron put.' Enzovoort, enzovoort.

Het is allemaal te mooi om waar te zijn. Afhankelijk van smaak zijn dit de ideaalbeelden of de engerds die in de management-literatuur worden opgevoerd. Het zijn beelden van de leidinggevende gezien vanuit de perspectieven van buitenstaanders: van al of niet tevreden ondergeschikten, wetenschappers en adviseurs. De supermensen, de sociaal-emotioneel vaardige peoplemanagers en de visionairs. Een aantal van deze ideaalbeelden wordt als norm gehanteerd door degenen die leidinggevend opleiden of selecteren.

Als we deze prachtbeelden de revue laten passeren dan zal er nog lang veel werk blijven voor trainers, coaches en andere professionals die hun brood verdienen met het bijscholen en bijschaven van leidinggevend. Welk normaal mens van vlees en bloed zou niet aan zichzelf gaan twijfelen als hij zichzelf vergelijkt met deze personen met bovenmenselijke kwaliteiten?

Negatieve beelden

Als de leider van zijn voetstuk valt, dan wordt er over hem of haar gesproken als over een tiran, de kwaadaardige vader of de

slechte stiefmoeder. Ook dat fantasiebeeld van de manager als slechterik levert veel stof tot conversatie. Eigenlijk zijn het zakenvullers die alleen maar met hun eigen belang bezig zijn. Ze zijn in de eerste plaats bezig hun eigen salaris op te krikken, ze likken de hielen van hun bazen ten koste van hun ondergeschikten, ze hebben te grote ego's en in feite zijn het kille cijferfaars, gespeend van enig menselijk medegevoel. Naar hun ondergeschikten luisteren ze niet, want ze zijn voornamelijk met zichzelf bezig. Als ze al luisteren doen ze dat om goede ideeën te pikken en met jouw veren te pronken. Een variant op dit negatieve beeld komt uit de psychopathologie: de leider die, als gevolg van een ongelukkige jeugd, lijdt aan gevoelsarmoede en een narcistische eigenliefde; wat weer kan leiden tot groothedswaan of overmatig zelfbeklag. Onder professionals heerst een ander negatief beeld: dat van de manager als de mislukte deskundige. Als je niet goed bent in je vak, kun je altijd nog manager worden. Het klassieke beeld is dat van de ziekenhuisdirecteur, een functie die – volgens de wandelgangen – werd bekleed door een mislukte huisarts die zijn eigenlijke werk niet aankon en het baantje heeft gekregen bij wijze van collegiale steun. Het is een zienswijze die wij van vroeger goed kennen: de zontjes van directeuren of fabriekseigenaren, die niet goed meekonden op school en die voor veel geld naar een Zwitserse kostschool of naar Nijenrode gingen, zodat ze later in ieder geval nog directeur konden worden in het familiebedrijf. Managers hoeven immers niets anders te kunnen dan toespraken houden bij recepties, zij moeten beschikken over goede tafelmanieren, verstand van wijnen hebben en zich gemakkelijk kunnen bewegen in gezelschap van burgemeesters en andere hoogwaardigheidsbekleders.

Het perspectief van de leidinggevende

In de komende hoofdstukken willen we, vanuit het eigen perspectief van de manager, deze zwart-wit beelden van meer grijs-tinten voorzien. We doen dit aan de hand van thema's als: Wat zijn de drijfveren en waarin schuilt de bevrediging van het leidinggeven? Waar zitten de frustraties? Hoe ga je om met onvrede en angsten? Hoe belangrijk is status en macht? De inhoud van dit boek is grotendeels gebaseerd op diepgaande interviews die wij hielden met een aantal succesvolle en ervaren managers bij uiteenlopende bedrijven en organisaties. In talloze interviewfragmenten komen deze leidinggevendens aan het woord: ze spreken over hun visies en beschrijven hoe ze het dagelijkse werk ervaren en hoe ze zich daarbij voelen. Wij hopen dat wij erin slagen een 'down to earth' beeld te geven van het leidinggeven.

Voor degene die een management-carrière overweegt wordt met deze verhalen een realistisch beeld opgeroepen van het werk waar hij of zij voor gaat kiezen. Het kan helpen bij het maken van een juiste afweging. Lezers die al leiding geven, zullen veel herkennen in de beschrijvingen en beschouwingen. Die vormen een tegenwicht tegen al die prachtige modelbeelden die bestaan over management en leiderschap. Beelden die vaak alleen maar het gevoel van inadequaatheid bij de leidinggevendens onderstrepen. De verhalen zijn voor een deel bedoeld als 'lotgenoten'-literatuur, ze kunnen troost en geruststelling opleveren in de trant van: 'Ik ben dus niet de enige die hier last van heeft'. Ook hopen wij dat dit boek kan stimuleren tot vragen als: 'Wat ben ik voor een soort manager? Waaraan ontleen ik mijn bevrediging in het dagelijkse werk? Wat zijn de frustraties die ik tegenkom? Hoe ga ik om met mijn emoties?' Het stellen van de juiste vragen levert vaak al een deel van de antwoorden op.

Een aardig relativerend voorproefje als tegenwicht bij al die ideaalbeelden is misschien wel de volgende opmerking van Cees Hofstra, directeur van een groot uitgeversconcern. Hij typeerde zijn werk als volgt:

'Ik vind leidinggeven op dit niveau een 100% agrarische bezigheid. Waar het gaat om de essentie van dit beroep heb je aan vier klassen lagere school genoeg. Als je lid bent van de orde van advocaten heb je een academische opleiding achter de rug, en als je lid wilt worden van de orde van organisatie-adviseurs of iets dergelijks, dan word je geacht toch minimaal een doctorale, maar bij voorkeur een postdoctorale opleiding te hebben genoten. Dit is een agrarische bezigheid. Dit is veel ploegen, veel zaaien en dat alles in de hoop dat je iets oogst. En daar komt veel geloof bij kijken en heel veel geluk. Want als het alleen maar regent, dan loopt het slecht af.'

De geneugten van het leidinggeven

Hoge status

Niet iedereen is ervan overtuigd dat leidinggeven een plezierige bezigheid is. Soms doen mensen zelfs hun uiterste best om niet in aanmerking te komen voor die eer. In een indiaans dorp in Zuid-Mexico hoorde ik eens het verhaal dat tegen de tijd dat de dorpsoudsten bij elkaar komen, om de cargo's, dat wil zeggen de leidinggevende posities, te verdelen, een deel van de beoogde kandidaten op de vlucht slaat. Het op je nemen van de cargo zien zij als zo'n grote belasting in energie en ook geld (je bent bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het onderhoud van de dorpskerk), dat ze liever de benen nemen. Soms betekent dit dat ze zich voor langere tijd in naburige dorpen schuil houden, totdat de eervolle posities verdeeld zijn en andere kandidaten zijn aangesteld.

Ook in onze cultuur staat niet iedereen te springen om leiding te gaan geven. Mathieu Weggeman³, al zo'n twintig jaar als adviseur op reis door professionele organisaties, vertelt in de introductie van zijn boekje *Management by Surprise* hoe hij zelf bijna manager dreigde te worden:

'Na anderhalf jaar volgde een benoeming tot partner waarna zich langzaam de vraag begon aan te dienen: Hoe nu verder? Ik zou nog managing partner kunnen worden maar daar zat het woord 'manager' in en dat vond ik jammer. Managers krijgen betaald om ervoor te zorgen dat anderen het werk doen, ze moeten plannen en controleren, formuleren invullen en lijstjes bijhouden, ze moeten veel kerstkaarten ondertekenen, ze moeten ineens op een heel vreemde manier met hun medewerkers gaan praten als de functio-

neringsgesprekken daar zijn, ze moeten van alles openen en sluiten en aanwezig zijn op curieuze bijeenkomsten, ze hollen van vergadering naar vergadering, kunnen zich zelden permitteren om in vrijetijdskleding te verschijnen, ze zijn hoogstens acht minuten met hetzelfde bezig, ze moeten binnen hun budget blijven en en passant ook nog iedereen motiveren. Kortom: bepaald geen wenkend perspectief. Bovendien gaat die functie ten koste van de tijd die beschikbaar is voor het eigen specialisme. Iedere professional komt vroeg of laat voor de vraag te staan: Ga ik het management in of kan ik nog een volgende stap zetten in het vak?’

Toch is in onze samenleving leidinggeven een zeer gewilde bezigheid met een hoge status. Voor veel mensen betekent het krijgen van een managementpositie een belangrijke vooruitgang in het leven. Je gaat meer verdienen, je hebt recht op allerlei privileges zoals een (grotere) auto en een riante representatieve werkkamer en je ontvangt een aanzienlijk hoger salaris, om nog maar niet te spreken van de extra bonussen en optieregelingen zoals die gelden in sommige bedrijfstakken. Je bent een hele Piet en je wordt vaak door je omgeving en je ondergeschikten ook als zodanig gezien. Met inhoudelijk werk kun je, op enkele uitzonderingen na zoals bij een aantal hoogwaardige specialisten, nooit die status en dat salarisniveau bereiken. Waarop is die hoge status van de leidinggevende gebaseerd? De hogere beloning en het bijpassende hoge aanzien wordt meestal gelegitimeerd met argumenten als: je hebt veel meer verantwoordelijkheden en het werk brengt daardoor een hogere belasting met zich mee. In de ogen van de ondergeschikten is er ook reële macht in handen van de manager: hij kan grotendeels je lot bepalen zoals je inkomen en het soort werk dat je mag doen. Het beschikken over deze macht brengt status met zich mee.

De mystiek

Toch is er meer aan de hand. Treinbestuurders en buschauffeurs hebben immers ook heel verantwoordelijk werk, terwijl er niet zo'n hoge beloning tegenover staat. Misschien is de hoge beloning en de verleende status ook de prijs die betaald wordt voor de onmogelijke positie waarin de leidinggevende wordt gemanoeuvreed. Een soort smartegeld, inclusief toeslag voor vies, vuil en onaangenaam werk. Het onmogelijke schuilt erin dat leidinggevendens verantwoordelijk gemaakt worden voor het gedrag van anderen. De manager loopt risico's en wordt verantwoordelijk gesteld voor iets wat hij maar beperkt in de hand heeft. De samenleving en anderen die belang hebben bij de organisatie zoals de aandeelhouders, creëren zo gemakkelijke, overzichtelijke aanspreekpunten. Ook voor de ondergeschikte wordt een dergelijke illusie geconstrueerd: als er iets mis gaat, dan kun jij de schuld geven aan de leidinggevende en als je de zaak niet meer overziet of door twijfels wordt overvallen dan kun je altijd terugvallen op het oordeel van de leider. Als tegenprestatie geef je hem dan alle eer en de emolumenten die bij een 'hoger' iemand horen. Het is een rol die vergelijkbaar is met die van de priester of medicijnman in vroeger tijden: als we in de war en geëmotioneerd zijn bij belangrijke en moeilijke gebeurtenissen in het leven, dan richten we ons tot zo'n persoon. Hij beschikt over bijzondere relaties met het hogere en zorgt ervoor dat het leven met al zijn mysteries overzichtelijk en hanteerbaar wordt. Een groot deel van het werk van de moderne arts bestaat ook uit het vervullen van deze bijna mystieke functie. Als we ons niet goed voelen en we zijn bang voor een ernstige ziekte of de dood van onszelf of onze naasten, dan richten wij ons tot degene aan wie we die zekerheden kunnen ontleenen. 'Dokter het gaat toch nog wel goed met mij?' Een groot

deel van het werk van de arts bestaat uit het vervullen van deze geruststellende rituelen. Een arts die niet meewerkt aan deze illusie en bijvoorbeeld fel realistische antwoorden zou geven in de trant van ‘ik weet absoluut niet zeker of u gezond bent, u zou hier buiten op straat zo een hartinfarct of een hersenbloeding krijgen zonder dat ik dat gezien heb’, vervult zijn mystieke rol niet goed. In ruil voor de geboden ‘zekerheden’ overladen wij, de samenleving, de arts met veel eer en hoge honoraria. Zo gezien kun je zeggen dat een belangrijk deel van de status en het prestige van de leidinggevende is gebaseerd op een mystieke functie, vergelijkbaar met de arts en de priester. Je zou kunnen zeggen dat een leider van wie we zeggen dat hij over charisma beschikt, deze rol overtuigend speelt. Hij beschikt over de uitstraling en het gedrag van de ziener, degene die weet en voorziet.

Status en taboe

In onze interviews met de leidinggevendenden wordt het genieten van deze toegekende status weinig genoemd, het staat althans niet voorop bij de geneugten van het dagelijkse werk. Is het zo iets vanzelfsprekends of is het een taboe onderwerp? Wat ons opviel in de gesprekken was hoe ongewoon de vraag naar de geneugten van de functie bleek te zijn voor de meesten. Alsof ze er nog nooit goed over nagedacht hadden. Misschien was de vraag zo nooit aan hen gesteld. Of is dit ook onderdeel van de mythe die hoort bij het ambt? Een magiër heeft een roeping en is verplicht om die zonder morren ten uitvoer te brengen. Kinderlijke, laag-bij-de-grondse pleziertjes als genieten van de status die bij het ambt hoort, zijn dan niet passend. Zeggen dat je het vervelend vindt, kan ook niet: het is immers een eer. Het gaat om iets van een hogere orde, namelijk de boodschap die jij