

De CEO-fluisteraar

De CEO-fluisteraar

Reflecties op leiderschap, leven en verandering

Manfred F.R. Kets de Vries

POINT

Oorspronkelijke uitgave: *The CEO Whisperer. Meditations on Leadership, Life and Change* (2021). The Palgrave Kets de Vries Library/Springer Nature Switzerland AG

De CEO-fluisteraar

Reflecties op leiderschap, leven en verandering

Manfred F.R. Kets de Vries

ISBN 978 90 8560 111 1

NUR 801 / THEMA KJMB / BISAC BUS071000

DOI 10.36254/978-90-8560-111-1

© 2021 B.V. Uitgeverij SWP Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met Uitgeverij SWP voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen door een onderwijsinstelling van een gedeelte uit deze uitgave, in papieren vorm of digitaal, (bijvoorbeeld voor plaatsing ervan op uw digitale leeromgeving of in een reader) kunt u zich richten tot: Stichting UvO, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, Tel. 023-8700212, www.stichting-uvo.nl UvO@cedar.nl.

Inhoud

Voorwoord	7
1 Rot aan de top	19
2 Een leiderschapslaboratorium	25
3 Het klinisch paradigma	35
4 Een existentiële duik	41
5 De zelfverwerkelijkingsformule	49
6 De kracht van verhalen vertellen	57
7 Het 'herschrijven' van verhalen	65
8 Ons innerlijke theater	71
9 Caveat emptor	81
10 Het 'freudiaanse' traject	87
11 De achtbaan van verandering	95
12 De dans van de fluisteraar	103
13 Het creëren van aha-ervaringen	113
14 Ben je een gevangene van optische illusies?	125
15 Eenzaamheid aan de top	133
16 Het Ikaros-syndroom	141
17 Hoe hebzuchtig ben je?	147
18 Heb geen spijt van berouw	157
19 Omgaan met teleurstelling	161
20 A-spelers of B-spelers?	169
21 Hoe close-minded ben jij?	179
22 Wat het ook is, ik ben ertegen	187
23 Leven in de 'ik'-wereld	195
24 Voel je je aangetrokken tot een sekte?	205
25 Een bedrijfscultuur of een bedrijfssekte?	215

26	De beste werkplekken creëren	225
27	Kunnen organisaties welzijn bieden?	231
28	Ouderdom is niet voor watjes	237
	Nawoord	249
	Over de auteur	253

Voorwoord

Vier feitelijkheden zijn essentieel voor psychotherapie: de onvermijdelijkheid van de dood voor ieder van ons en voor degenen die we liefhebben; de vrijheid om ons leven vorm te geven zoals we dat wensen; onze existentiële eenzaamheid; en, ten slotte, de afwezigheid van enige duidelijke betekenis of zin van het leven.

– Irvin Yalom

Gezien mijn werk op de grensvlakken van organisaties en dieptepsychologie, voel ik me soms als een genode gast in de Jerry Springer Show – dat beruchte, bekentenis-tv-programma voor disfunctionele en ontheemde Amerikanen. Op andere momenten voel ik me meer als ‘Lieve Lita’. In mijn echte leven ben ik echter een businessschool-professor die vele jaren organisatiekunde heeft onderwezen, de studie van het menselijk functioneren in organisaties. Maar voordat mijn aandacht uitging naar het vakgebied organisatiekunde, studeerde ik economie. En inmiddels ben ik psychoanalyticus – dus de terugkerende grap over mijn professionele leven is dat ik probeer de ‘sombere wetenschap’ van John Maynard Keynes te combineren met het ‘onmogelijke beroep’ van Sigmund Freud.

Ik heb besloten om psychoanalyticus te worden omdat te veel managementdeskundigen binnen de organisatiekunde de persoon als zodanig er voor het gemak buiten hielden. Organisatiestructuren leken voor de meesten van hen een veel aantrekkelijker uitgangspunt dan het bestuderen van het gedrag van mensen in een werkomgeving – veel te chaotisch en verwarrend. Ik besloot dat klinische scholing mij een zeer nuttige kijk zou geven om deze betreurenswaardige trend tegen te gaan en een beter begrip te krijgen van de complexiteit van de mens. En ik heb gelijk gekregen. Door klinische vorming en toepassing heb ik een meer holistisch begrip verkregen van waarom mensen doen wat ze doen. Het heeft me ook doen inzien dat er geen Chinese Muur (be)staat tussen het openbare en het privéleven

van mensen. Het leven in de werksfeer heeft invloed op het persoonlijke leven, en vice versa.

Mijn werk bevoorrecht mij soms met merkwaardige verzoeken om advies. In het verleden vroegen mensen mij slechts af en toe om raad; met de opkomst van de sociale media zijn de toegangsbarrières echter verdwenen. Tegenwoordig ontvang ik een continue stroom van berichten die vaak een schreeuw om hulp inhouden. Maar hoewel veel van deze verzoeken interessant zijn, maken ze mijn leven er niet makkelijker op. Net als Henry David Thoreau denk ik: 'De meeste mensen leiden een leven van stille wanhoop.' Hoewel het grootste deel van de mensen die we ontmoeten volkomen normaal lijkt, leeft er achter deze façade vaak een heel andere realiteit. Stille wanhoop is niet moeilijk te vinden. Wat maak je bijvoorbeeld van de volgende e-mail, die typerend is voor het soort dat ik tegenwoordig ontvang? Zoals elke casestudie in dit boek heb ik deze geanonimiseerd en zijn de details verhuuld.

Beste professor, ik hoop dat deze e-mail u zal bereiken. Maar laat ik me eerst even voorstellen. Ik ben een leidinggevende bij een middelgroot IT-bedrijf waar ik al vele jaren werk. Tot voor kort hield ik mezelf voor de gek dat ik het goed deed. Maar als ik naar mijn huidige situatie kijk, besef ik dat mijn leven instort. Het gaat niet goed met mij op het werk of in mijn privéleven. Mijn persoonlijke zorgen hebben invloed op mijn werk en mijn zorgen over mijn werk beïnvloeden mijn persoonlijke leven. Mijn baas heeft me onlangs verteld dat mijn functioneren niet volstaat. Nu maak ik me zorgen dat ze me zal ontslaan. Het zou een ramp zijn als dat gebeurt. Mijn salaris is mijn enige bron van inkomsten. Er spelen ook een heleboel diep verontrustende zaken in mijn persoonlijke leven.

De reden dat ik u schrijf, is dat ik een aantal van uw artikelen heb gelezen. Met name uw artikelen over het slachtoffersyndroom en hebzucht vonden weerklank bij mij. Ik heb ook een van uw artikelen over psychopathisch gedrag bekeken. Deze artikelen brachten me enige troost, omdat ze me hielpen mijn huidige situatie te begrijpen. Bedankt voor het beschikbaar maken van deze artikelen. Ik waardeer het echt dat u al deze draden van de menselijke dynamiek tot een fijne, bevattelijke knot maakt. Uw artikelen hebben me doen beseffen dat ik net ben als sommigen van de slachtoffers die u beschrijft. Ze hielpen me beter te begrijpen waarom er bepaalde dingen met mij gebeuren.

Tot voor kort dacht ik dat ik mijn leven op orde had, maar dat veranderde toen mijn stiefvader overleed. Sindsdien valt alles uiteen, maar ik begin me af te vragen of dat niet al veel eerder begon, om precies te zijn: toen ik mijn broer betrapte op een seksuele betrekking met mijn vrouw. Ik heb mijn vrouw vergeven, maar nu vraag ik

me af waarom ik het niet zag aankomen. Hoelang was hun affaire aan de gang? Was ik blind? En nadien heeft mijn 19-jarige dochter me verteld dat mijn broer haar vroeger avances maakte. Het is zo'n puinhoop. Mijn relatie met mijn vrouw is nooit meer hetzelfde geworden. Er is niet veel meer tussen ons.

Maar dat is niet alles. Wat me nog meer van streek heeft gemaakt, is dat ik uit het testament van mijn stiefvader ben geschreven. Alles zal naar mijn broer gaan. (Onze moeder overleed een aantal jaren geleden aan een beroerte.) Mijn broer haalde een sluwe truc uit. Hij liet onze stiefvader hem adopteren en nam zijn naam aan. Hij kwam weg met dit alles omdat onze familie-advocaat was overleden en zijn vervanger geen idee had hoe mijn broer echt is.

Toen ik mijn broer hiermee confronteerde, viel hij me aan en zei verschrikkelijke dingen, zoals dat onze moeder me haatte – dat was het ergste –, en uitte een aantal andere beschuldigingen. De politie werd gebeld en moest ingrijpen. Toen ze arriveerden, zei mijn broer dat ik hem had aangevallen. Dat is een leugen. Hij begon het gevecht. Hij vertelde de politie ook dat ik hem op een parkeerplaats probeerde te overrijden, wat helemaal niet waar is.

Het gevolg is dat ik niet meer naar ons ouderlijk huis kan gaan. Mijn broer heeft me gezegd weg te blijven. Ik ben daar niet meer welkom. Hij zegt dat alles in het huis nu van hem is en dat ik als ik iets wil, beter een advocaat kan bellen. Maar veel van mijn persoonlijke spullen bevinden zich in dat huis. Onze moeder bewaarde daar dingen van mij, zoals de foto's van toen ik een kind was, alle familiefoto's, de schoolmemorabilia en ga zo maar door. Het is verschrikkelijk.

En het wordt nog erger. De vriendin van mijn broer kwam onlangs bij me langs en zei dat hij haar geld verschuldigd was en of ik haar kon helpen het terug te krijgen. Hoe zou ik dat kunnen, gezien de stand van zaken? Ze vertelde me ook dat ze ruzie had gehad met mijn vrouw, die in het appartement van mijn broer was. Alles wat ze over hem zei, maakte me nog meer overstuur.

Ik blijf me afvragen wat er is misgegaan in onze familie. Ik weet dat het leven erg moeilijk was toen we kinderen waren. Mijn moeder raakte zwanger van mij toen ze nog heel jong was en meldde mij als baby aan voor adoptie. Een paar jaar nadat mijn broer was geboren, stond mijn grootvader erop mij terug te krijgen. Maar ik probeerde van iets negatiefs altijd het beste te maken. Als oudste probeerde ik sterk te zijn. Ik was er altijd voor mijn broer, hem beschermend als hij in de problemen zat, maar ik heb het duidelijk niet goed genoeg gedaan.

Al vroeg raakte hij alcohol- en drugsverslaafd, maar als tiener kwam hij echt in de problemen. Hij vertelde leugens, beschuldigde me van dingen die hij had gedaan en stal geld om zijn verslaving te bekostigen. Die periode was een hel voor mij. Omdat hij

in een bar iemand met een honkbalknuppel had geslagen, ging hij toen hij zo'n 19 jaar oud was naar de gevangenis. Maar omdat hij een zeer goede prater is, kreeg hij slechts voorwaardelijk. Persoonlijk denk ik dat hij naar psychopathie neigt.

Terugkijkend realiseer ik me dat ik niet dezelfde relatie met mijn moeder had kunnen hebben als mijn broer (in het geheim) met haar had. Waarom zou hij anders tegen me schreeuwen dat mijn moeder me haatte? Ik heb nooit het gevoel gehad dat dat het geval was, maar evengoed: waarom zou hij zoiets vreselijks zeggen? Door wat hij heeft gezegd, en de financiële puinhoop waar ik nu in zit, vraag ik me af of mijn moeder en stiefvader ooit echt van me hebben gehouden. Al met al is mijn familie-achtergrond een puinhoop, maar uw artikelen over gezinsdynamiek deden me beseffen dat ik daarin niet alleen sta. Door het lezen ervan ging er bij mij een lampje branden.

Ik weet zeker dat u begrijpt dat mijn persoonlijke situatie invloed heeft op mijn werk. Zoals ik al zei, ben ik bang dat ik ontslagen word. Ik heb altijd een moeilijke relatie gehad met mijn baas. Ze is geen makkelijk persoon. Ze is erg manipulatief en egocentrisch, hoewel ik moet toegeven dat ze heel charmant kan zijn. Ik denk dat ze een typische narcist is. Ze beweert dat ze mijn belangen ter harte neemt, maar ik vraag me af of dat echt zo is. Haar woorden klinken soms erg hol. En wat betreft mijn werk strijkt zij altijd met de eer. Het maakt me kwaad, maar ik vind het moeilijk om voor mezelf op te komen.

Ondanks alles heb ik medelijden met mijn broer. Ik denk dat hij eenzaam is. Hoewel hij er erg goed uitziet, is hij nooit in staat geweest stabiele relaties te onderhouden. Hij is meerdere keren getrouwd en gescheiden en hij heeft een zeer slechte verhouding met zijn kinderen. Ik denk niet dat hij echte vrienden heeft. Maar ondanks mijn medelijden met hem, heeft de manier waarop hij me behandelt een vernietigende werking op mij.

Wat raadt u mij aan om te doen? Moet ik mijn broer aanklagen voor mijn deel van de nalatenschap? Denkt u dat dit het gevecht waard is? Wat ga ik doen aan mijn relatie met mijn vrouw? Moet ik op zoek gaan naar een andere baan? Zoals het nu gaat, modder ik maar wat aan. Ik probeer gewoon te overleven. En onderwijl probeer ik de beste vader voor mijn dochter te zijn, in de hoop dat zij goede herinneringen aan mij overhoudt.

Nogal een e-mail om uit het niets te ontvangen. Er ging veel door mijn heen toen ik dit las.

Je kunt niet *niet* communiceren

Soms zijn de luidste kreten om hulp stilzwijgend. Wanneer mensen met elkaar communiceren, blijven er vaak veel dingen onbesproken. Met dit in het achterhoofd heeft deze bijzondere noodkreet een kenmerk van *Alice in Wonderland*. De schrijver ervan lijkt al veel te lang rond te dolen in het leven zonder de drama's waar te nemen die zich rond hem afspelen. Natuurlijk was het voor hem als afweermecanisme misschien minder pijnlijk om ze niet te zien, maar nu kan hij zijn ogen er niet meer voor sluiten. Misschien raakte zijn *modus operandi* wel enigszins uit evenwicht door het lezen van de artikelen die hij noemde. Misschien hebben ze hem geholpen enkele stappen te zetten om te begrijpen wat er in zijn familie en in zijn leven in het algemeen aan de hand is. Maar zal zelfdiagnose voldoende zijn?

Ik zeg niet dat het spreekwoordelijke lampje dat gaat branden geen verlichtend effect kan hebben. Inzicht in psychische dynamiek kan therapeutisch werken, en per slot van rekening is een diagnose een eerste stap in de richting van meer controle over je leven. De meesten van ons zoeken onophoudelijk naar een soort orde in een bijzonder onbegrijpelijk universum en proberen wonderbaarlijke elementen te duiden. Maar zelfs ervan uitgaande dat de schrijver van deze e-mail over een zekere mate van zelfbegrip beschikt, is het de vraag of hij in staat zal zijn om alle draden van zijn zeer verstoorde leven in zijn eentje te ontwarren. Ziet hij wat er echt is? Beseft hij waar hij mee te maken heeft? Realiseert hij zich hoe toxisch zijn huidige situatie is? Begrijpt hij de motivatie van degenen met wie hij te maken heeft? Met andere woorden: Zullen zijn diagnoses volstaan? Is het voldoende om mensen te bestempelen als depressief, paranoïde, obsessief, bipolair, narcistisch of psychopathisch?

Zelf ben ik altijd terughoudend om mensen te categoriseren. Ik ben altijd op mijn hoede geweest vaste diagnoses te stellen, hoewel ik – dat erken ik – wat dit betreft nooit echt een heilige ben geweest. Ik heb het vaak genoeg gedaan. Het is een feit dat hoe meer ik individuen leer kennen, hoe moeilijker ik het vind om in te schatten waar ze mee bezig zijn en om te begrijpen wat hen drijft, wat classificatie zinloos maakt. Eerlijk gezegd ben ik veel meer geïnteresseerd in de 'scripts' binnen het innerlijke theater van een individu – wat er in diegene omgaat. Tegelijkertijd ben ik me er volledig van bewust dat ik de 'ander' nooit volledig zal kennen. Met dit in gedachten vraag ik me af of het voor de afzender van deze e-mail helpend was het gedrag van de mensen om hem heen te labelen (zijn 'narcistische' baas, zijn 'psychopathische' broer). Het bood hem mogelijk de illusie een zekere mate van

controle te hebben over een bijzonder chaotische situatie. Wellicht kon hij zich er een beetje beter door voelen.

Hoe aangrijpend deze e-mail ook is, ik krijg de indruk dat veel van het drama, bewust of onbewust, onuitgesproken blijft. Dit roept de vraag op wat deze persoon niet ziet. Wat ontbreekt er aan dit verhaal? En welke hulp kan ik, gegeven mijn onwetendheid wat betreft zijn situatie als geheel, reëel bieden? En nu ik toch bezig ben: Kan ik omgaan met het niet-weten? Moet ik, me realiserend hoe beperkt ik ben in het licht van mijn onwetendheid, dit bericht gewoon negeren? Tegelijkertijd vertel ik mezelf en anderen altijd dat het vermogen om een grote hoeveelheid onzekerheid te aanvaarden een voorwaarde is om als executive coach of therapeut effectief te zijn. Het is als wat de dichter John Keats noemde ‘in staat om in onzekerheid, mysteriën, twijfels te verwijlen, zonder enig geprikkeld reiken naar feiten en rede.’¹

Mijn cliënten mogen dan wel de illusie hebben dat ik hen systematisch en met zekerheid naar een bekend doel leid, ik moet echter toegeven dat de werkelijkheid heel anders is. De reis is veel meer een proces dat zich voordoet, waarbij ik improviseer en gevoel krijg voor de richting. Ik moet ook mijn niet-weten aanvaarden; het isolement, de angst en de frustratie accepteren die onvermijdelijk deel uitmaken van het werk dat ik doe.

Door deze e-mail vroeg ik me af hoe effectief ik kan zijn als ik op afstand psychologische hulp probeer te bieden. Het behandelen van e-mails is iets heel anders dan face-to-face met cliënten werken. Vanuit een emotioneel perspectief op de situatie van deze persoon is het de vraag of ik het wel moet proberen. Ben ik ertoe in staat om zijn verontrustende gedachten, gevoelens en gedragingen te hanteren? Moet ik van zijn problemen mijn problemen maken? Hij is immers onuitgenodigd in mijn leven gekomen.

In een meer professionele setting – niet dit soort langeafstandcommunicatie – is mijn streven altijd om de gevoelens van cliënten tot mij door te laten dringen. Ik probeer alles wat zij ervaren op een meer beheersbare manier te herformuleren. In mijn verschillende rollen van coach, psychotherapeut en consultant² probeer ik de angsten, het verdriet en de pijn van mijn cliënten te aanvaarden. Ik tracht empathisch te zijn. Ook probeer ik een veilige ruimte te creëren die mijn cliënten kan helpen om gezonder met hun levensuitdagingen om te gaan. Bovendien herinner ik mezelf er voortdurend aan dat ik mezelf, als executive coach of psychotherapeut, overbodig moet maken. Ik wil dat mijn cliënten hun eigen verzorgers worden. Ik wil dat ze een punt bereiken waarop ze hun problemen zelf kunnen oplossen.

Al deze gedachten gingen door mijn hoofd terwijl ik me probeerde te verhouden tot deze e-mail die uit het niets kwam.

Hoewel deze e-mail ongevraagd was, was het niet het soort bericht waarvan ik dacht het gewoon naast me neer te moeten leggen. Ik kon het niet negeren. Hoe moeilijk het ook was, het was een levensdrama dat me bijbleef. Ik bleef maar denken aan de persoon die het schreef. Nadat ik er verder over had nagedacht, besloot ik dat de schrijver een antwoord verdiende. Dus schreef ik kort terug dat ik zijn e-mail waardeerde. Ik vertelde hem dat het heel belangrijk voor hem zou zijn om de kracht te hebben over zijn eigen leven te beschikken. Hij zou zich moeten afvragen of hij het product wilde zijn van de omstandigheden of van zijn eigen beslissingen. Als hij voor het laatste zou kiezen, zou hij mogelijk enige actiestappen willen nemen.

Ik legde uit dat het lezen van mijn artikelen hem misschien had geholpen om zijn situatie beter te begrijpen, maar dat lezen als zodanig wellicht niet genoeg was. Het vergt wellicht meer om de verschillende elementen van een duidelijk zeer verwarrende levenssituatie samen te voegen. Gezien de reikwijdte van zijn moeilijkheden vroeg ik me af of hij dit wel in z'n eentje zou kunnen. Hij zou kunnen overwegen om een psychotherapeut of een coach in te roepen om hem te helpen te ontwarren wat er met hem gebeurde.

Om te beginnen stelde ik voor iets te doen aan zijn relatie met zijn vrouw. Hij zou kunnen onderzoeken of ze genoeg gemeen hebben om samen te blijven. Parallele levens leiden, leek geen oplossing. Bovendien zou het een negatieve invloed kunnen hebben op zijn dochter, over wie mij nauwelijks iets bekend was. Met betrekking tot zijn penibele werksituatie zou coaching hem mogelijk goed kunnen helpen zijn relatie met zijn baas te verduidelijken. In ieder geval zou het, wat hij ook van plan was, een goed idee zijn contact op te nemen met een loopbaanadviseur om te kijken of er voor hem in de werksfeer andere mogelijkheden waren. Ik vertelde hem ook dat een beter begrip van zijn verschillende problemen heel goed zou kunnen leiden tot verdere inzichten en acties. Het zou hem zelfs de kracht kunnen geven contact op te nemen met een advocaat om beter op de hoogte te raken van zijn juridische positie ten opzichte van zijn broer.

De vraag die mij bijbleef, was of deze persoon in staat (en bereid) zou zijn om zijn chaotische verleden te ontrafelen. Zou hij terugvallen? Zou hij er de voorkeur aan geven vol te houden om niet te willen zien? Zou hij de moed hebben om met zeer onaangename realiteiten om te gaan? Het was de vraag hoeveel 'waarheid' hij zou kunnen verwerken. Zou hij enkele van zijn disfunctionele gedragspatronen handhaven? Zou hij in staat zijn om het idee te accepteren dat vooruitgang impliceert bepaalde illusies los te laten?

Als beschadigde mensen vooruit willen, is het soms noodzakelijk dat ze afstand doen van de fantasie van een beter verleden. In veel gevallen behelst hun uitdaging

het loslaten van een aantal illusies, omdat ze moeten werken aan hoe ze het beste uit de toekomst kunnen halen. Maar vooruitgang betekent ook dat ze zichzelf moeten vergeven voor de puinhoop waarin ze zich bevinden. Daarom beëindigde ik mijn antwoord met de toepassing van het ‘zuurstofmasker eerst’-principe. We weten allemaal dat als een vliegtuig in de problemen zit, we eerst ons eigen zuurstofmasker moeten opzetten voordat we anderen kunnen helpen. Zo is het essentieel dat we eerst van onszelf houden voordat we van een ander kunnen houden. Hoewel mijn correspondent misschien niet veel controle had over zijn huidige situatie, had hij die wel in enige mate over zichzelf. Wellicht moest hij daar maar eens beginnen. Alleen door meer voor zichzelf te zorgen, zou hij in staat zijn om voor anderen te zorgen, inclusief zijn dochter.

Daar liet ik het bij, maar zijn verhaal hield me nog steeds in de greep en ik vroeg me af hoe ik meer hulp had kunnen bieden. Ik was benieuwd hoe het zou aflopen. Zou hij in staat zijn de nodige maatregelen te nemen om zijn situatie te verbeteren? Zou hij manieren vinden om met zijn demonen van schuld, zelfrechtvaardiging en zelfvernietiging om te gaan? En zou hij in staat zijn om zijn gevoel van vertwijfeling te overwinnen; de prijs die we gewoonlijk betalen voor een groter gevoel van zelfbewustzijn?

Rond dwalen en me afvragen

Dergelijke berichten maken mijn leven behoorlijk uitdagend. Zulke levensdrama's houden me scherp. Ik ontvang een constante stroom verzoeken om advies; niet alleen dit soort e-mails die uit het niets komen, ook WhatsApp-, FaceTime-, WebEx-, Zoom- en Skype-uitwisselingen waarmee ik mijn cliënten probeer te helpen heikele problemen op te lossen. En in mijn rol van consultant zie ik mensen in mijn kantoor en in hun kantoorruimten. Elke keer leeft de verwachting dat ik hen kan helpen om complexe situaties te ontrafelen. Bovendien geef ik als hoogleraar lezingen op congressen en verzorg ik een groot aantal voordrachten over mijn werk. Veel van deze presentaties leiden tot intensieve dialogen, waarbij ik gevraagd word te reageren op ingewikkelde vraagstukken. Al deze activiteiten vereisen dat ik veel reis. Deze reizen brengen me naar ongewone plaatsen – in de werkelijkheid en in de verbeelding. Ze leiden ook tot veel merkwaardige ontmoetingen, en bieden mij daardoor spannende nieuwe leermogelijkheden.

Soms voel ik me als de stripfiguur Mr. Magoo, die de hele wereld rondhuppelt en door zijn extreme bijziendheid voortdurend in verwarrende situaties terechtkomt.

Net als meneer Magoo, 'dwaal' ik veel rond, me 'afvragend' wat er met me gebeurt. Maar Mr. Magoo slaagt er altijd in om zichzelf ervan te ontdoen, en eindigt ongedeerd. Voor mij is dat een utopie. Emotionele arbeid eist altijd zijn tol.

Al ronddwalend, ben ik altijd geïntrigeerd geweest door het beeld van de wandelaar die de omslag van dit boek siert. Het toont een eenzame man, in zijn eentje van de wereld verstoken, op een hoge berg terwijl hij voor een afgrond staat met uitzicht op een onherbergzaam landschap. Over de zee van mist kijkend, lijkt hij in een staat van zelfreflectieve introspectie te verkeren.

De emotie die ik altijd ervaar als ik naar dit beeld kijk, wordt versterkt door het feit dat we de figuur op de voorgrond van achteren zien. Deze presentatie is bekend onder de Duitse term *Rückenfigur* (figuur van de achterzijde waargenomen). De compositie stelt de toeschouwer in staat zich met de figuur te identificeren en te zien wat de schilder probeert te zien. In de woorden van Friedrich: 'De kunstenaar moet niet alleen schilderen wat hij voor zich heeft, maar ook wat hij binnen zichzelf ziet.'³

Als ik naar dit beeld kijk, identificeer ik me met een individu dat zich op zijn gemak voelt bij een meerduidig, psychisch landschap, zich verbazend over de mist, maar gereed om het te onderzoeken en helderheid te vinden. Ik zie het als een metafoor voor het soort werk dat ik doe. Rondzwervend probeer ik helderheid te brengen in een onbekend psychisch landschap, waarbij ik me steeds afvraag wat er speelt. Ik probeer mensen te helpen door de mist van het leven hun weg te vinden. Tijdens deze begeleide reizen meet ik me mijn klinische hoedanigheid aan om de kleine problemen die uit de mist voortkomen beter te begrijpen, maar probeer ik ook de maatschappelijke raadselen in de werksfeer te doorgronden.

Ik ben graag empathisch en behulpzaam tijdens deze verkenningen, maar tegelijkertijd wil ik niet helemaal verdwalen in de pijn van mijn cliënten. Dat zou me minder effectief maken als coach of psychotherapeut. Ik moet ook de verleiding weerstaan van de alwetende consultant. Ik herinner mezelf er voortdurend aan dat ik niet alle antwoorden heb. Ik ben niet degene die alle leemtes in de ontmoeting moet opvullen met een eigen zingevingsversie. Integendeel, de cliënten moeten altijd het middelpunt vormen. Zij zouden in staat moeten zijn zelf de antwoorden te vinden. Mijn rol is de juiste vragen te stellen. Ik kan alleen omslagpunten tot stand brengen. Ik vraag me vaak af wat ik nu echt weet. Sterker nog: hoe ouder ik word, hoe minder ik weet. En ik ben niet jong genoeg meer om alles te weten.

In mijn werk is het essentieel om het unieke van de ander te waarderen. Al mijn verkenningen van individuele en maatschappelijke vraagstukken moeten worden gezien als een co-creatief proces waaruit unieke 'doelen' voortkomen. Vaak zijn

het verrassingen; een proces waardoor ik tot ‘waarheden’ kom die ik van tevoren nooit had kunnen bevroeden. Mijn uiteindelijke doel is cliënten meer keuzevrijheid te geven – om hen te helpen hun geest te verruimen, want, om Oliver Wendell Holmes te citeren, ‘[een] geest die wordt verruimd door nieuwe ervaringen, kan nooit meer terugkeren naar zijn oude dimensies’. Het doel van het soort werk dat ik doe, zou nooit een illusoire ‘genezing’ moeten zijn. Waar ik naar streef, is mensen te helpen om te veranderen en te groeien. Wat er ook gebeurt, het is altijd werk in uitvoering.

Dit is een boek met reflecties op leiderschap en leven, dat ik heb geschreven voor leidinggevend en voor degenen die met hen te maken hebben. Ik maak opmerkingen over wat het betekent om als therapeut of coach deze mensen te helpen om effectiever te worden in wat ze doen. Ik sta stil bij wat er nodig is om een betere leider te worden. Ook presenteer ik diverse situaties in het organisatie- en het politieke leven (thema’s op micro- of macroniveau) die kunnen leiden tot verschillende vormen van ontsporing. Ik wijs op de vele valkuilen van leiderschap, waaronder eenzaamheid, zinloosheid, overmoed en hebzucht, en ik bespreek hoe leiders met teleurstelling kunnen omgaan, spijt kunnen hanteren en de gevaren van starre geesten of toxische bedrijfsculturen kunnen opsporen. Ik geef ook commentaar op de ontwikkelingsuitdagingen waarmee leidinggevend worden geconfronteerd, waaronder de menselijke levenscyclus; ouder worden als een belangrijk punt van zorg. Ik kijk naar talent en cultuurmanagement en bespreek hoe je – een constant aandachtspunt – de beste werkplekken kunt realiseren. Andere thema’s zijn sekte-achtige organisaties en het gevaar valse profeten te creëren in de hulpverlenende beroepen; het raakvlak tussen leider en samenleving; hoe leiders kunnen (en daadwerkelijk) profiteren van historische momenten om maatschappelijke trends te beïnvloeden, ten goede of ten kwade; de gevolgen van de overgang van een ‘wij’- naar een ‘ik’-gerichtheid; en de gevolgen van het leven in het cybertijdperk.

Dit is ook een boek met zeer persoonlijke beschouwingen over hoe je een betekenisvol leven kunt leiden. En de coronaviruspandemie met haar vele negatieve en paranoïde stromingen heeft het thema zelfonderzoek nog urgenter gemaakt. Aan de hand van een aantal gebeurtenissen in mijn persoonlijke geschiedenis probeer ik toe te lichten waarom ik doe wat ik doe en wat mij me optimaal doet voelen. De oude Griekse filosofen worstelden al met dit thema en probeerden het hoogste goed voor de mensheid te ontdekken, de beste manier om ons leven te leiden en ons leven zin te geven. Voor Aristoteles, in zijn *Ethica Nicomachea*⁴, kan dit hoogste goed het beste worden begrepen door te kijken naar het doel ervan. Aristoteles introduceerde de term *eudaimonia*, met als argument dat het doel van het leven is

om geluk te maximaliseren door deugdzaam te leven. Om dit te bereiken, moeten we ons eigen potentieel als mens vervullen en met anderen (familie, vrienden en medeburgers) samenwerken binnen voor alle betrokkenen gunstige activiteiten. Maar er is ook *hedonia*, het streven naar subjectief welbevinden, het vermijden van pijn, het zoeken naar de fundamentele geneugten van voedsel, seks en sociale interacties, die centraal staan in ons overleven. Zowel hedonische als eudaimonische paden spelen een cruciale rol in het leiden van een betekenisvol leven. Hierover gaat dit boek.

Gaandeweg probeer ik inzicht te geven in de manier waarop ik werk. Ik probeer de lezer te helpen zien wat mensen in de hulpverlenende beroepen kunnen doen om anderen in hun verandering te ondersteunen. Mijn reflecties kennen verschillende invalshoeken. Ik dien niet alleen na te denken over hoe ik de ander ervaar, ik moet ook aandacht besteden aan het perspectief van de ander. Het werk dat ik doe, impliceert altijd het bouwen van bruggen. Het betekent toegeven zonder op te geven. Het behelst open blijven staan als de dingen niet altijd zijn wat ze lijken. In dit complexe interpersoonlijke veld opererend, realiseer ik me dat onze intrapersoonlijke relaties onze interpersoonlijke en groepsrelaties bepalen. In meer dan één opzicht is alles wat er in ons leven gebeurt een weerspiegeling van wat we binnen onszelf ervaren.

Noten

- 1 Li Ou (2009). *Keats and Negative Capability*. London: Continuum Literary Studies, p. ix.
- 2 In algemene zin ben ik nooit een purist geweest in het gebruik van de termen ‘coach’, ‘psychotherapeut’ of zelfs ‘consultant’. Hoewel er nogal wat literatuur bestaat over het onderscheid tussen de termen, heeft de ervaring mij geleerd dat veel mensen in de hulpverlenende beroepen zich vrij gemakkelijk tussen deze rollen bewegen. In de manier waarop ik werk, neig ik meer naar de *lumper* (gericht op overeenkomsten) dan naar de *splitter* (verschillen benadrukkend), dat wil zeggen: als *lumper* neem ik een meer Gestalt-georiënteerde houding aan. Ik groepeer de dingen graag in brede categorieën, ervan uitgaande dat verschillen niet zo belangrijk zijn als overeenkomsten. *Splitters* daarentegen zijn van de precieze definities, maken onderscheid, creëren nieuwe classificaties. Nu ik deze opmerking heb gemaakt, realiseert de lezer zich wellicht dat terwijl de *splitter* in mij net mensen in twee typen heeft verdeeld – *lumpers* en *splitters* – de *lumper* in mij nu verwarring scheidt door te zeggen dat we allemaal een mengeling van beide zijn. Ten behoeve van de vereenvoudiging noem ik mezelf echter meestal ‘psychotherapeut’ of ‘coach’. Soms gebruik ik ook de term ‘psychoanalyticus’.
- 3 Golding Notebooks (2019). *Wanderer Above the Sea of Fog by Caspar David Friedrich Journal*. Independently Published.
- 4 <https://tinyurl.com/The-Nicomachean-Ethics>

1 Rot aan de top

Wees niet bang om langzaam te groeien, wees alleen bang om stil te staan.
– Chinees gezegde

*Als je denkt dat je te klein bent om invloed te hebben, dan heb je nog
nooit het bed gedeeld met een mug.*
– Betty Reese

Mijn interesse in het leven van leidinggevendenden gaat ver terug in de tijd. Vooral CEO's hebben me altijd gefascineerd. Je zou kunnen vragen: Waarom? Waarom bestudeer ik CEO's? Waarom richt ik me niet op andere mensen? Voel ik me mogelijk aangetrokken tot macht? Krijg ik plaatsvervangende voldoening van het omgaan met machtige mensen? Ik aarzel niet om te zeggen dat macht niet de reden is. Macht is nooit belangrijk geweest in mijn persoonlijke of professionele leven. Ik geloof dat mijn nieuwsgierigheid naar mensen in leidinggevende posities een andere oorsprong heeft.

Natuurlijk is het altijd een uitdaging om uit te vinden waarom we doen wat we doen. We halen *Dichtung und Wahrheit* (poëzie en waarheid) – de titel die schrijver en staatsman Wolfgang von Goethe aan zijn memoires gaf – gemakkelijk door elkaar. Terwijl de klok van de tijd vrolijk doortikt, is het waarschijnlijk dat we de narratieve waarheid en de historische waarheid door elkaar halen. Het geheugen kan nooit helemaal betrouwbaar zijn en zelfrapportages kunnen bijzonder misleidend zijn, vanwege het altijd aanwezige risico van overmatige weerstand van onze zijde. Dus, als we een diepe duik nemen en proberen onze motieven te begrijpen, zullen we misschien niet altijd tevreden zijn met wat er wordt geopenbaard. We geven er misschien de voorkeur aan om de dingen die we niet graag zien uit de bewuste gewaarwording te weren. Wanneer ik in de hoedanigheid van