

Karin Raes

# Op karakter naar de top

Hoe karakterprofielen onbewust bepalend zijn voor zakelijke groei en succes

4

De top in organisaties heeft een grote aantrekkingskracht op veel mannen en vrouwen, maar is slechts voor weinigen weggelegd. Wat bepaalt het verschil tussen vrouwen en mannen die de top wel en zij die deze niet halen? Deze vraag was aanleiding om op onderzoek uit te gaan. In 2010 en 2011 heb ik samen met Lieke Thijssen honderdertig diepte-interviews met vrouwen en mannen aan de top en in de subtop gevoerd (profit, non-profit en publieke organisaties).





Karin Raes (karin@raes-leiderschap.nl) is eigenaar van Raes Management Consultancy, bureau voor leiderschap en organisatieontwikkeling; en initiatiefnemer van 'FERM Spirit', een nieuw concept en thuisbasis voor vitaal en authentiek leiderschap en voor vitale, maatschappelijk betrokken en duurzame organisaties.

## Karakter versus authenticiteit

Een belangrijk deel van onze bevindingen staat beschreven in het boek *'Op karakter naar de top! Het succes van diversiteit en leiderschap onthuld.'* (Raes en Thijssen, 2012). Achter deze titel gaan twee belangrijke bevindingen schuil. Ten eerste blijkt iemands karakter mede bepalend te zijn om aan de top te komen. Ten tweede bereiken mannen en vrouwen de top 'op karakter'; op overlevingsstrategie en niet op authenticiteit. Authenticiteit blijkt wel het functioneren te vergemakkelijken als mensen de top eenmaal hebben bereikt. Tot die tijd hebben de meesten van hen, en vrouwen in het bijzonder, een deel van hun authenticiteit achterwege gelaten. Eén van de geïnterviewde vrouwen zegt hierover:

*"Veel vrouwen moeten zichzelf enigszins geweld aan doen om gezien en gehoord te worden. Als ik naar mezelf kijk, heb ik een heel belangrijk deel van mijn leven een stuk van mezelf, van mijn vrouwelijkheid echt genegeerd; vooral mijn zachtheid en zorgzaamheid. Kennelijk heb ik uit mijn omgeving opgepikt dat het beter was om dat te doen. En het had m'n loopbaan zeker niet makkelijker gemaakt als ik die wel had toegelaten."*

## De oorsprong van karakterprofielen

Wat zijn nu die succesvolle karakterprofielen? Welke karakterstructuren hebben vrouwen en mannen nodig voor hun weg naar de top? En wat is eigenlijk iemands karakter?

Onder karakter verstaan we in navolging van Kets de Vries (2007): *"Het geheel van diep ingesleten gedragspatronen waarmee we iemand kunnen omschrijven. Het onderscheidt ons van anderen en is het stempel dat ons is opgedrukt door de natuur en onze opvoeding en dat bepaalt wie we werkelijk zijn. Karakter vormt de kern van de manier waarop mensen zichzelf waarnemen en de manier waarop ze zichzelf presenteren aan de buitenwereld."*

Een karakter is een mengvorm van karakterstructuren. In de meeste gevallen is één van de karakterstructuren meer herkenbaar in iemands levenshouding, lichaamstaal en -houding dan andere structuren. Deze structuur vormt de dominante karakterstructuur. Alle karakterstructuren van een individu bij elkaar, en de mate waarin ze domineren of juist verborgen zijn, bepalen zijn karakter. Deze samenstelling van karakterstructuren vormt iemands karakterprofiel of -mix.

In navolging van Reich, Lowen en Johnson onderscheiden we binnen het karakter van elk mens zes structuren: 'de overlever', 'de behoeftige', 'de vervloeier', 'de uitdager', 'de verdrager' en 'de presteerder'. Het gaat hier niet om personen, maar om een deel van iemands karakterprofiel.

## De combi tot succes

Mannen en vrouwen aan de top verschillen in hun karakterprofiel duidelijk van de subtop. Waar je aan de top een homogeen beeld van karakterprofielen ziet, is dat in de subtop veel heterogener. Bij topmensen komen we maar twee verschillende dominante karakterstructuren tegen; die van 'de uitdager' en die van 'de presteerder'. In de subtop zijn dat er vijf.

De meest voorkomende combinatie van succesvolle leiders is die van 'de uitdager – presteerder'. Dit betekent dat de karakterstructuur van 'de uitdager' het meest dominant is en dat daarna 'de presteerder' de meeste invloed heeft op hun gedrag. Om een indruk te geven: dit zijn topmensen en -vrouwen die in nieuwe situaties vaak het voortouw nemen.

Als tweede komt de omgekeerde combinatie voor: de combinatie van 'de presteerder – uitdager'. Deze topmensen herken je aan de hoge eisen die ze aan zichzelf stellen. En bij sommige topmensen en topvrouwen staat slechts één van deze twee karakterstructuren op de voorgrond.



## De uitdager

De meest voorkomende dominante structuur aan de top is 'de uitdager'. De verborgen, onbewuste levensovertuiging die bij deze topmensen hoort, is: "Ik kan op niemand vertrouwen, ik sta er alleen voor en ik moet het zelf doen." Zij hebben op te jonge leeftijd geleerd om op eigen benen te staan. De angst om los te laten en te vertrouwen kennen ze onvoldoende of niet. Iets bereiken is een kwestie van 'willen', niet van 'durven'.

Aan de top en in de subtop gaat het bij mensen met deze dominante karakterstructuur over strijd om de hiërarchie. Ze zijn gewend om het voortouw te nemen en nemen veel verantwoordelijkheid op hun schouders. Daarbij hebben ze er geen moeite mee om jouw taak er ook nog bij te doen. Deze structuur is stressbestendig. In het eerste contact zullen ze je scannen en wegen: ben je stevig en kun jij je met hen meten, of ben je te licht? Kwetsbaarheid tonen kost hen veel moeite; ze vragen je alleen om hulp als het echt niet anders kan.

Deze topvrouwen en -mannen willen vooral de beste en de sterkste zijn. Ze zoeken nadrukkelijk de grenzen op, vooral in competitie met anderen. Bovendien hebben ze een sterke voorkeur voor macht en controle. Met hun energie en aanwezigheid zijn ze in staat een hele ruimte te vullen, en daardoor erg zichtbaar; een cruciaal talent om aan de top te komen. Hun succes danken ze grotendeels aan hun besluitvaardigheid en een stevige dosis daadkracht.

Een voorbeeld uit de interviews:

*Eén van de topvrouwen ontvangt me met een hartelijke lach. Nog voordat ik de voice recorder aanzet, steekt ze al enthousiast en voortvarend van wal. Even later benoemt ze haar primaire karakterstructuur als ze over haar belangrijkste kwaliteiten zegt: "Mijn leiderschapskwaliteiten zijn dat ik héél duidelijk ben, héél kort door de bocht en héél direct als het moet. Ik kan héél goed beslissen. En ik ben ook héél aanwezig, ik ben niet bang." Deze topvrouw neemt duidelijk het initiatief en heel gemakkelijk beslissingen. Verderop in het gesprek zegt ze over haar omgang met anderen: "Ik daag iedereen uit om te kijken of ik iemand kan hebben of niet. Dat gaat altijd over macht. Ik test iemand, zoals dieren dat doen. Ik ga na: 'Is iemand van mijn kaliber?' En als dat zo is, dan heb ik respect. Zo niet, dan zie ik hem of haar niet eens. Zwart-wit geredeneerd een beetje alfa-gedrag."*

### Kwaliteiten van 'de uitdager':

- Initiatiefrijk en ondernemend
- besluitvaardigheid
- daadkracht
- verantwoordelijkheidsgevoel

### Valkuilen:

- dominant en overheersend
- anderen uit het oog verliezen

### Schaduw:

- kwetsbaarheid
- angst

### Risico:

- machtszucht

## De presteerder

De tweede dominante structuur aan de top is 'de presteerder'. Deze karakterstructuur kent als verborgen en onbewuste levensovertuiging: "Het is nooit goed genoeg; wat ik ook doe." 'Niet goed genoeg doen' wordt vertaald in 'niet goed genoeg zijn.' De drijfveer van mannen en vrouwen met deze structuur is een streven naar perfectie. Dat zie je ook terug in hun uiterlijke presentatie; ze zien er meestal onberispelijk uit. Thuis zullen hun overhemden of pakjes niet zelden op kleur in de kast hangen. Ik heb dit sommige geïnterviewden wel eens terloops gevraagd en dan waren ze heel verbaasd, soms reageerden ze met enige gêne: "Hoe ik dat zo wist? Of ik hun vrouw had gebeld?"

Topmensen met deze structuur zijn gestructureerd en efficiënt, al kan het streven naar perfectie die efficiëntie weer tenietdoen. Om hun innerlijke strijd te ontwijken, zijn ze geneigd om de lat voor zichzelf te hoog te leggen. Door hun streven naar perfectie schuiven ze geregeld werkzaamheden waar ze tegen opzien, voor zich uit. Dat gebeurt vanuit de angst om niet aan de verwachting van anderen te kunnen voldoen. Regelmatig eindigt dit in een race tegen de klok. Vaak komen ze te laat; voor vertrek moeten ze nog van alles afmaken.

Eén van de topvrouwen vertelt dat er in de eerste jaren van haar werkzame leven sprake was van 'perfect zijn', maar:

*Je zult moeten accepteren dat dit niet kan. Je kunt niet én de perfecte moeder, vriendin, vrouw, collega en leidinggevende zijn. Je zult keuzes moeten maken. In het begin hebben veel vrouwen dat.*

## Op karakter naar de top

*Vrouwen die ik coach, vertel ik dat als ze in de fase met kinderen komen, ze moeten leren loslaten om het allemaal perfect te willen doen.*

### Kwaliteiten van 'de presteerder':

- Overwinnaars 'op alle fronten'
- Uithoudingsvermogen
- Kwaliteitsniveau

### Valkuilen:

- perfectionistisch
- uitstelgedrag (ook te laat komen)
- moeite met delegeren
- geen successen vieren

### Schaduw:

- kwetsbaarheid
- nabijheid
- '0'-fouttolerantie

### Risico:

- burn-out
- moeite met deadlines

## Het verschil tussen 'uitdagers' en 'presteerders'

Tijdens de interviews viel op dat topmannen en -vrouwen met 'presteerder' als dominante karakterstructuur op een andere manier met grenzen omgaan, dan mannen en vrouwen met een dominante 'uitdager'. Waar het bij de drijfveer van 'de uitdager' vooral om een externe strijd gaat (competitie met anderen), gaat het bij deze structuur vooral om een innerlijke strijd; een strijd met de eigen grenzen.

Voor mannen en vrouwen met een dominante 'presteerder' is het van belang dat ze op een natuurlijke en ontspannen manier met de andere sekse leren omgaan. Bij hen zien we namelijk een ongemakkelijkere omgang met de andere sekse dan bij de 'uitdager'. Onbewust kan dat voor vrouwen zelfs een doorstroom in de weg staan. Op het hoogtepunt van de confrontatie met een dominante topman deinzen vrouwen in een fractie van een seconde geschrokken terug; en 'besluiten' onbewust de confrontatie niet verder aan te gaan. Gebeurt dit op een kritiek moment, dan laten ze precies op dat moment de kans lopen om beslissende invloed uit te oefenen. Verschillende vrouwen hebben zo de kans op promotie laten liggen.

## 'De overlever' - de verborgen structuur

Eén van de verrassingen binnen de karaktermix van topmensen was de structuur van hun 'overlever'. De meesten van hen hebben deze 'overlever' als verborgen structuur in hun profiel. Het is de structuur waarvan zij zich lang niet of nauwelijks bewust zijn geweest. De drijfveer die bij deze structuur hoort is 'er mogen zijn'; deze versterkt het verleggen van grenzen en het tot het uiterste kunnen gaan. Het blijkt uiteindelijk de combinatie van hun dominante karakterstructuur met deze verborgen structuur die karakterologisch hét verschil maakt tussen top en subtop.

De invloed van deze 'verborgen' structuur is uitzonderlijk groot. Een verborgen structuur neemt namelijk het stuur over, zonder dat de bestuurder dit weet en zorgt daarmee voor een hardnekkig, moeilijk of niet-begrepen deel van het karakter. Zolang die verborgen is, kan de bestuurder niet op haar sturen.

Mensen aan de top komen deze verborgen structuur onder andere tegen in het machtsspel om en in de hiërarchie; vooral als dat spel niet eerlijk wordt gespeeld. De druk en onveiligheid van de situatie worden versterkt door de persoonlijke gevoeligheid voor onveiligheid. In combinatie met een 'uitdager' op de voorgrond, kan dat tot zware confrontaties en heftige machtstaferelen leiden. Dit fenomeen heeft grote impact op doorstroom naar de top.

Kwaliteiten die topmannen en -vrouwen uit deze structuur bij zich dragen, zijn onder andere creativiteit, inventiviteit en vernieuwingsdrang. Vanuit deze structuur zien we mannen en vrouwen een doel nastreven dat buiten hen zelf ligt. Het gaat hen erom van betekenis te zijn en toegevoegde waarde te leveren. Dit is voor hen één van de belangrijkste drijfveren om aan de top te willen werken. Zo vertelt een topman dat hij wil dat de mensen in de organisatie weer gaan 'dansen':

*"Het is mijn bedoeling dat, als ik wegga, de mensen zeggen: 'Het is een voorrecht om hier te mogen werken. Niet meer te 'moeten' werken.' Het geeft mij een geluksgevoel als ik dat heb kunnen bewerkstelligen." Ook in zijn gezin van herkomst was hij degene die het een beetje leefbaar moest maken. "Toen ik een halfjaar oud was, voltrok zich een drama. Het broertje boven mij is in de sloot achter ons huis verdronken." Hij erkent: "Mijn hele leven heb ik geprobeerd er iets moois van te maken ter vervanging van mijn overleden broertje" en zegt aanvullend: "Om het een beetje plezieriger te maken. Anders is er heel veel verdriet in de wereld."*



#### Kwaliteiten van 'de overlever':

- Abstract denkvermogen
- Creativiteit
- Innovativiteit en scheppingskracht
- Overlevingsdrang
- Respectvol

#### Valkuilen:

- Te ver voor de troepen uit
- Terugtrekken op 'een eiland'
- Moeite om (lang) te blijven
- Verveling

#### Schaduw:

- Angst voor afwijzing: er niet mogen zijn.
- Langdurig commitment

#### Risico:

- burn-out
- moeite met deadlines

8

### Valkuilen omzeilen

Vrouwen en mannen aan de top schakelen bewust enkele valkuilen van hun dominante structuur uit. Voor topmensen met een dominante 'uitdager' betekent dit dat ze geleerd hebben de controle los te laten en anderen ruimte te geven. Ze geven toe dat hen dit niet altijd gemakkelijk af gaat. Zo vertelde één van de topmannen dat hij *"altijd een groep 'veilige handen' om zich heen organiseert, mensen die hij vertrouwt en waarvan hij weet dat ze geen domme dingen doen."*

Bij topmensen met 'de presteerder' op de voorgrond komen we 'te laat komen' en 'lastige taken uitstellen' niet tegen. En als ze dit al kennen, dan hebben ze geleerd hier effectief mee om te gaan. Ze zijn zich ervan bewust dat ze zich uitstelgedrag of te laat komen niet kunnen veroorloven. Zoals een topvrouw onlangs zei: *"Op tijd leveren is een cruciale kwaliteit aan de top. Een deadline overschrijden is killing"*.

Topmensen blijken goed in staat om uit hun valkuilen te blijven. Dit typeert het tweede verschil tussen de mannen en vrouwen aan de top en in de subtop.

### Karakter van nieuwe leiders?

Toekomstige topmensen hebben dezelfde karakterprofielen nodig als degenen die nu aan de top zitten. Daarmee redden zij het echter niet, zo blijkt ook uit de organisatiecases. Complexe uitdagingen, ontgroening en vergrijzing, verdergaande globalisering en mobiliteit vereisen authentieke leiders en meer diversiteit aan de top. Wat betekent dat?

Authenticiteit ontwikkelen leiders door effectief te leren omgaan met de valkuilen en schaduwkanten van hun karakterprofiel, waardoor ze die als kracht kunnen inzetten.

Een diverse bestuursafdeling betekent dat naast de huidige talenten ook andere talenten nodig zijn. In de eerste plaats (zelf) vertrouwen, verbinden en inspireren. Die gaan hand in hand met talenten als visie, creativiteit en innoverend vermogen. En meer dan ooit tevoren vraagt de bestuursafdeling om vrouwen en mannen die vanuit hun authenticiteit de vitaliteit van de organisatie bevorderen en bijdragen aan een duurzame samenleving.

### Betekenis voor MD

Wat betekenen deze bevindingen voor management en executive development? De kennis en het effect van karakterprofielen en -structuren bruikbaar maken in een organisatorische context is nog vrij nieuw en lastig. De drie onderdelen waar management development zich in ieder geval direct op kan richten:

#### 1. Werving en selectie op karakterprofiel en verandervermogen

De basis voor iemands karakter wordt in de eerste levensjaren gelegd; en daarmee dus voor een deel de basis voor het wel of niet bereiken van de top. Dit betekent dat werving en selectie op basis van karakterprofielen en ontwikkelvermogen loont. En dat het als extra insteek aan het selectieproces moet worden toegevoegd om zo de juiste mannen en vrouwen voor de top en de lagen eronder te benoemen.

Daarnaast loont selectie op karakterprofiel om verkeerde matches te voorkomen (Raes, 2011 - 2013). Voortijdig onvrijwillig vertrek van vrouwen en mannen aan de top leidt tot aanzienlijke verliezen voor de organisatie. Daarbij gaat het niet alleen om kosten voor extra werving en selectie, een vertrekpremie en een tijdelijke externe vervanger. In de periode na het vertrek stagneert de ontwikkeling van het betreffende organisatieonderdeel en worden zakelijke beslissingen uitgesteld tot de nieuwe man of vrouw is

## Op karakter naar de top

ingewerkt. Komt voortijdig of onvrijwillig vertrek vaker voor dan ontstaat het risico op imagoschade en gevoelens van onbehagen of onveiligheid in de organisatie, ook bij de high potentials. Zij krijgen koud watervrees en zoeken een volgende carrièrestap buiten de deur; al gemaakte kosten in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling ten spijt.

Bevindingen uit de organisatiecases (Raes, 2011 - 2013) laten zien dat een goede kweekvijver met divers talent niet alleen van belang is voor meer diversiteit, maar ook voor de vitaliteit van organisaties. Daarmee zorgen organisaties voor excellente kwaliteit over de volle breedte; en sorteren ze tijdig voor op toekomstige opvolging en toekomstbestendigheid van de organisatie.

### 2. Doorstromen en behouden van talenten: investeren in karakterontwikkeling

Met werving en selectie is de eerste stap gezet maar ook daarna moet je als organisatie investeren in de ontwikkeling van iemands karakterprofiel. Iemand ontleent aan zijn karakter niet alleen zijn talenten en kwaliteiten, maar ook zijn valkuilen en schaduwkanten. Selectie is daarom niet voldoende voor een duurzaam resultaat (doorstroom en behoud van talenten). Investeren in karakterontwikkeling is investeren in persoonlijk en professioneel leiderschap. Zo leren managers en (toekomstige) directieleden en bestuurders effectiever omgaan met de valkuilen en schaduwkanten van hun karakter.

Nadat de basis voor iemands karakter in de eerste vijf, zes jaren is gelegd, worden karakterstructuren later steeds opnieuw bijgesteld of bevestigd. Dat maakt deze investeringen in opleiding en persoonlijke ontwikkeling lonend. En naarmate iemand ouder wordt, nemen zijn mogelijkheden toe om veelzijdiger op gebeurtenissen te reageren en daarmee de mogelijkheden om zijn persoonlijke effectiviteit te vergroten.

### 3. Uitstroom

Ondanks een goede selectie en investering in talent, kiezen vrouwen en mannen er voor om organisaties te verlaten. Uit de organisatiecases werd ook duidelijk dat deze uitstroom van belang is voor de vitaliteit van de organisatie. Afscheid nemen

is voor veel organisaties echter een ingewikkeld proces dat regelmatig gepaard gaat met 'bloederige' taferelen. Veelal speelt het niet onderkennen van de eigen schaduwkanten en hun herkomst hierin een belangrijke rol. Met name voor de zittende top is het cruciaal om te weten hoe ze persoonlijk en onbewust omgaan met afscheid en verlies. Dat is voor een belangrijk deel terug te voeren op hun specifieke karakterprofiel en op de persoonlijke en familiegeschiedenis die daaraan ten grondslag ligt. Bestuurders, directieleden en managers die dit goed kunnen, creëren juist op die momenten goede ambassadeurs voor hun organisatie. U begrijpt, andersom is dat evenzeer het geval.

### Op corporate niveau aan de slag

Werken met karakterprofielen vereist op de positie van management en executive development professionals met een stevige persoonlijkheid. Dat zijn dan vooral professionals die vanuit verbinding ook de confrontatie aan durven gaan met bestuurders en leidinggevendenden.

Cruciaal voor de slagingskans is dat de top van de organisatie instemt met de gekozen interventies; en dat ze bovendien bereid is daar vanaf de start zelf aan deel te nemen. Dat betekent aandacht voor het persoonlijk leiderschap van de top.

Karakterstructuren staan niet op zichzelf. In elk karakterprofiel staan één of twee structuren op de voorgrond, en vaak leidt er één een verborgen leven. Bovendien zijn verschillende structuren naast elkaar actief. In een oogwenk kan de ene structuur het roer van de andere overnemen. Kennis van je karakterstructuren en die van anderen is daarom een cruciale factor voor zakelijke groei. | *M&I*

#### Literatuur

- Raes en Thijssen (2012) 'Op karakter naar de top! Het succes van diversiteit en leiderschap onthuld' Den Haag: Sdu/Academic Service.
- Raes (2011 - 2013) '17 Organisatie- en sectorcases' en 'Casus Olympisch Kampioenen', in vervolg op onderzoek Topvrouwen (vertrouwelijke notities).