

## De kwetsbare leider

Tekst: Suzanne Weusten • Beeld: Stone

**De moderne manager is een warme en zachte persoonlijkheid die uitstekend inspeelt op de behoeften van zijn medewerkers. Hij kan luisteren, motiveren én geduldig zijn. Tegelijkertijd vragen zijn medewerkers om krachtdadig optreden, vasthoudendheid en initiatief. Onmogelijke opdracht of aantrekkelijke uitdaging?**

'Ik ben een softe manager', bekende een Amerikaanse zakenman onlangs in een managementtijdschrift. 'Ik blaak niet van zelfvertrouwen zoals de klassieke leiders, ik beschik niet over een onwrikbaar doorzettingsvermogen en ik leid ook geen eenzaam leven aan de top. Ik probeer kwetsbaar te zijn en open te staan voor kritiek.' Twintig jaar geleden had de topmanager zich niet op deze manier durven uitspreken. Soft management was toentertijd synoniem voor zwak leiderschap. Een echte leider was doortastend, autoritair en zelfverzekerd. Bovendien twijfelde hij nooit, laat staan dat hij kritiek van zijn ondergeschikten duldde.

Inmiddels zijn kwetsbaarheid en openheid vertrouwde begrippen in het vocabulaire van de moderne manager. Met de overgang van een industriële economie naar een kenniseconomie zijn immers ook de eisen die aan leiders worden gesteld ingrijpend veranderd. In plaats van een autoritair, op controle gebaseerd leiderschap, dat thuishoort bij een strak productieproces waarin mensen slechts radertjes zijn, hanteert de moderne baas een andere vorm van gezag. Zijn ondergeschikten, de professionele kenniswerkers van de 21ste eeuw, willen uitgedaagd en geïnspireerd worden; de baas moet hun creativiteit aanboren en het beste naar boven halen. Bovendien moet diezelfde baas een overkoepelende visie hebben, vertrouwen geven, motiveren, het team bij elkaar houden en zo kunnen we nog wel even doorgaan.

Soft alleen is echter niet genoeg. Het repertoire van de moderne baas is veelzijdig. Afgezien van zijn stimulerende en ondersteunende rol, moet hij ook op het juiste moment beslissingen nemen, problemen aan de orde stellen, knopen doorhakken, anderen aanspreken op hun verantwoordelijkheden en ja, het ergste: medewerkers ontslaan. 'Motiveren, persoonlijke belangstelling tonen, vertrouwen geven, dat vind ik allemaal geen probleem', zegt de directeur van een uitgeverij. 'Waar ik echter van wakker lig, zijn ingrijpende beslissingen met persoonlijke consequenties, zoals mensen ontslaan. Dan moet je hard zijn, terwijl je hart iets anders zegt.'

Hoe je het ook wendt of keert, elke manager moet harde keuzes maken en persoonlijke verantwoordelijkheid nemen voor beslissingen. Ook de softe manager.

### Paradoxe opdracht

Modern management vraagt dus om een afgewogen mix van cognitief, strategisch, sociaal en emotioneel leiderschap. Soms nemen die eisen paradoxale vormen aan. Een leider moet steun en geborgenheid bieden én constant eisen stellen en zeuren, schrijft de Amerikaanse hoogleraar en adviseur David Maister in Een echte professional. De leider van een professioneel team is 'een vriendelijke scepticus, een liefhebbende criticus, een supporter die ook uitdagingen biedt, iemand die niet bang is om zowel positieve als negatieve feedback te

geven en betrokken genoeg is om te weten welke gepast is.' Elke leider loopt daarbij onvermijdelijk in de val: wie een kwetsbare houding uitstraalt en praktiseert, krijgt gemakkelijk het verwijt dat hij niet doortastend genoeg is. En wie te krachtig leidinggeeft, krijgt te horen dat hij niet te veel op de voorgrond moet treden. Houdt hij daarentegen te veel afstand, dan is hij weer niet empathisch genoeg en noemt men hem een koele kikker. Hij kan het eigenlijk nooit echt goed doen. In essentie is de ogenschijnlijk gelijkwaardige positie nog even eenzaam als vroeger. En zo verschilt de lonely at the top-leider uiteindelijk niet veel van de primus inter pares.

Wie zijn eigen functie herkent in bovenstaande eisen, kan met recht bezorgd zijn, maar hoeft niet te wanhopen. Balanceren tussen vasthouden en loslaten is moeilijk, maar voor mensen die niet bang zijn om fouten te maken, kan zo'n paradoxale opdracht ook een prettige levensvervulling zijn. Mits de leider natuurlijk over de juiste eigenschappen beschikt en bereid is om naar zichzelf te kijken. Want emotioneel leiderschap blijft de primaire taak van managers, betogen de Amerikaanse auteurs Daniel Goleman, Richard Boyatzis en Annie McKee in het toonaangevende managementtijdschrift Harvard Business Review. Voordat leiders zich buigen over strategieën, budgetten en het inhuren van personeel, moeten ze stilstaan bij de impact van hun stemming en gedrag op hun medewerkers, vinden de drie.

De emotionele stijl van de leider, anders gezegd zijn stemming, brengt een kettingreactie in de organisatie op gang. Een onberekenbare baas schept een giftig werkklimaat, waarin ondergepresteerd wordt; een geïnspireerde leider boort enthousiasme en creativiteit aan en stuwt zijn medewerkers op. Daarom, zegt Goleman, moeten leiders eerst bij zichzelf te rade gaan. Ze moeten zich afvragen wie ze zijn en wie ze willen zijn; hoe ze veranderingen kunnen bewerkstelligen en bestendigen. Ze moeten bovendien beseffen dat ze niet alleen zijn en zich afvragen: wie kan me helpen?

Het lijkt de omgekeerde wereld, een leider die hulp vraagt, maar het zal voor de meesten een enorme opluchting zijn. De meeste managers zijn bij tijd en wijle even onzeker als hun ondergeschikten, alleen mogen zij het niet laten blijken. De 'softe manager' die kwetsbaar probeert te zijn en openstaat voor kritiek, heeft het nog niet zo gek bekeken. Voor hem wordt leidinggeven een aantrekkelijke uitdaging in plaats van een onmogelijke opdracht.