

Andere tijden vragen om een ander type manager. 'Moet ik

Dat 'dominante baasje'

De storm van kritiek op WNL-baas Bert Huisjes staat niet op zich. De weerstand tegen een autoritaire leider groeit. De manager van de toekomst? Die is bescheiden, zorgzaam én kan zijn mond houden.

EEFJE OOMEN

En leven lang al ziet hij managers in allerlei bedrijven op allerlei plekken, dus ja, leiderschapsexpert Ronald Meijers heeft wel enig recht van spreken als hij zonder blikken of blozen stelt dat 'zo'n 60 tot 80 procent' van de leidinggevenden niet voldoet. Gewoon niet. „En, ja, ik besef maar al te goed: ik heb het over de overgrote meerderheid.”

De verklaring is simpel, volgens Meijers (bestuurder, commissaris, adjunct-professor TIAS Business School): de keuze valt te vaak op de verkeerde figuur. „Degene die het beste is in zijn vak wordt doorgeschoven naar een leidinggevende positie: 'de beste journalist' of 'de beste verkoper' of 'de beste ingenieur'. Maar dat zij op hun terrein de beste zijn, biedt geen enkele garantie dat ze ook goed leiding kunnen geven.”

Wat Meijers tegelijk vaststelt: er is wel iets aan 't kantelen, als het om leiding geven gaat. „Kijk naar dat rapport over de angstscul-

tuur bij de NPO. Dat heeft allerlei vragen opgeworpen. Waarom is er op de ene werkplek sprake van structureel grensoverschrijdend gedrag en op de andere plek niet? Wat is de rol van de leidinggevende? En: wat voor type leidinggevende hebben we nodig om misstanden te voorkomen?”

Ook Nadia van der Vlies (ondernemer, coach, leiderschapsexpert Nonons) stelt vast: er is iets op gang gekomen. „Juist alle berichtgeving over grensoverschrijding op de werkvloer zet ons aan het denken. Moeten leidingge-



Zo'n 60 tot 80 procent van de leidinggevenden voldoet niet

– Ronald Meijers, TIAS Business School

venden het niet fundamenteel anders aanpakken?”

Voor Van der Vlies is één ding duidelijk: de tijd van 'het dominante baasje' is voorbij. „In het algemeen kunnen we wel stellen dat de directie, sturende en autoritaire leidinggevende heeft afgedaan. We weten intussen dat die leiderschapsstijl op lange termijn niet werkt. Werknemers worden niet productiever als ze bevelen uit moeten voeren of als er ook nog tegen ze gesnauwd of geschreeuwd wordt. Werknemers worden juist klein, onzeker, wiebelig, bang om fouten te maken. Zelfs op plekken waar wel bevelen worden uitgedeeft, zoals in het leger, is mensen afblaffen niet meer normaal.” Meijers: „Het is klip en klaar dat op een onveilige werkvloer mensen steeds minder bereid zijn hun mening te geven, zelf initiatief te nemen, tegen een leidinggevende in te gaan.”

De lange termijn

Andere tijden vragen om een ander type manager, stelt bioloog Anouk Brack (auteur van *De verborgen dimensie van leiderschap* en van *Leiderschap in verandering*). „Er zijn grote maatschappelijke veranderingen en bedrijven moeten mee. Ze moeten opnieuw hun weg vinden in een wereld waarin de focus niet meer ligt op zo snel mogelijk winst maken in zo kort mogelijk tijd, maar op duurzaamheid, milieu, de lange termijn. Daarnaast is er die roep om meer vrouwen aan de top, meer diversiteit. En is er die jonge generatie die streeft naar een betere balans tussen werk en privé; méér wil dan werk, werk, werk.” Van der Vlies: „Voor heel veel mensen is werk tegenwoordig meer dan geld verdienen. Ze willen iets nuttigs, zinnigs, hebben hoge verwachtingen van hun bedrijf en dat betekent dat de eisen voor leidinggevenden opgeschroefd worden.” Meijers: „Het kan op papier nog zo leuk zijn, als het management niet deugt, gaan mensen ervandoor. *Employees join companies, but leave managers.*”

Dat er tegenwoordig méér wordt verwacht, merkt Van der Vlies aan de enorme belangstelling voor leiderschapstrainingen en -cursussen. „Dat betekent dat bedrijven en instellingen onderkennen dat er specifieke vaardigheden nodig zijn.”

Ook Meijers stelt dat de kennis van zijn vakgebied groeit. „Er is meer zorg voor selectieprocedures en assessments van toekomstige leiders, wat helaas soms ook tot schijnwetenschap leidt. Kandidaten indelen in kleurtjes als rood en blauw bijvoorbeeld, terwijl mensen veel te complex zijn voor zo'n versimpeling.”

Wat leiderschapadviseur Inge Nuijten, die op 'dienend leiderschap' promoveerde, opvalt: dat er in vacatures daadwerkelijk andere woorden staan. „Ik heb al een tijd een Google Alert voor 'servant leadership' en 'dienend leiderschap' en krijg veel meer meldingen dan vijf jaar geleden.”

Ja, dienend, dat is het woord waar het volgens haar steeds meer om draait. „Mensen die zich hier niet in verdiept hebben, reageren soms cynisch. Zo zei een manager eens: moet ik mijn medewerkers dan de hele dag gaan masseren? Maar het gaat erom dat je echt tijd maakt voor je mensen, met volle aandacht luistert, weet wat er speelt. Het helpt als je daar bewust tijd voor maakt. Neem de directeur die zijn vijftien leidinggevenden één keer in de vijf weken 25 minuten spreekt. Dat kost

Werknemers worden niet productiever als ze bevelen uit moeten voeren

– Nadia van der Vlies, Nonons



tijd, maar levert ook tijd op. Die leidinggevenden weten dat er al tijd een vast moment is om met hem bij te praten en komen tussendoor dus niet met elk wisselwasje naar hem toe.”

De leider-nieuwe-stijl schrikt niet terug van feedback of kritiek. Nuijten: „We zijn steeds meer op zoek naar mensen die openstaan voor een ander perspectief en dat heeft alles te maken met 'innerlijke zekerheid'. Als een leidinggevende stevig in zijn schoenen staat, rust en vertrouwen heeft, zal hij kritiek niet snel als aanval opvatten, maar waarden als handreiking om beter te worden.”

De leider 2.0 is bovenal 'gewoon' een fijne collega, zegt Lidewey van der Sluis (hoogleraar Strategisch Talent Management en Organisatorisch Leiderschap Nyenrode Business Universiteit). „Hij of zij staat niet op afstand en is een goed, fatsoenlijk mens.”

mijn medewerkers dan de hele dag gaan masseren?’

heeft zijn tijd gehad

Dienend, dat is het woord waar het steeds meer om draait

– Inge Nuijten, leiderschapadviseur



Het gaat om iemand die niet boven maar naast de medewerkers staat, vult Van der Vlies aan. „Maar hij of zij is niet soft. Wel eerlijk en duidelijk en respectvol.” Brack: „De essentie is dat hij niet alles invult, niet elk detail weet, ruimte laat voor anderen.” Bij Van der Sluis staat de eindbaas in het organogram dan ook niet meer aan de top, maar functioneert als een soort steunpilaar. „De ceo prijkt niet meer in de punt van de piramide, maar staat onderin de 'frietzak'. Hij of zij draagt de verantwoordelijkheid, zorgt dat iedereen zijn werk goed kan doen, maar is niet het boegbeeld, niet het gezicht van de organisatie. Dat zijn de mensen die contact hebben met de buitenwereld, met de klanten bijvoorbeeld. In een supermarktbedrijf kunnen dat bijvoorbeeld de filiaalhouders zijn.”

Waarmee Van der Sluis maar zeggen wil: de leider-nieuwe-stijl staat niet in de schijnwerpers. Nee, de directeur is er vooral om te zorgen dat het doel van de organisatie elke dag duidelijk is. „Alle goede bruisinge organisaties hebben heel heldere doelen, 'business principles', want als werknemers weten wat het doel is, kunnen ze floreren. Dat het doel soms helemaal niet zo duidelijk is, blijkt bijvoorbeeld uit zo'n NPO-rapport. Wat drijft de NPO eigenlijk? Wat is daar het allerbelangrijkst? Hoge kijkcijfers of iets anders?”

De vraag is natuurlijk wel of managers die gewend zijn alles naar hun hand te zetten wel kunnen switchen naar die 'dienende, empathische stijl'. Meijers denkt van wel. „Ook zo'n NPO hoeft zijn hele top niet weg te sturen. Het gaat er vooral om of de huidige leidinggevenden open staan voor

Zelfreflectie

De vraag is natuurlijk wel of managers die gewend zijn alles naar hun hand te zetten wel kunnen switchen naar die 'dienende, empathische stijl'. Meijers denkt van wel. „Ook zo'n NPO hoeft zijn hele top niet weg te sturen. Het gaat er vooral om of de huidige leidinggevenden open staan voor

De jonge generatie wil méér dan werk, werk, werk

– Anouk Brack, bioloog



feedback en in staat zijn tot zelfreflectie. Kunnen ze hun eigen gedrag en rol analyseren? En ze moeten zich realiseren dat het niet na een weekje Harvard gepiept is: je eigen gedrag veranderen kost jaren.” Brack: „Bij zo'n organisatie als de NPO zal de leiding ook naar de medewerkers uit moeten stralen dat een cultuuromslag lastig is en veel tijd neemt: 'we zijn op weg, maar we zijn er nog niet.'”

Wat leidinggevenden volgens Brack het moeilijkst vinden om te veranderen? Heel simpel: hun mond houden. „Managers zijn van oudsher gewend om zich overal tegenaan te bemoeien en moeten leren om stil te zijn. Lukt dat, dan is het vaak een enorme eyeopener. Ze zien dat medewerkers beter functioneren omdat zij een stap terug doen, en dat is dan ook de kern van management-nieuwe-stijl. Omdat leiders zich bescheidener opstellen, pakken medewerkers een grotere rol, krijgen meer plezier in hun werk.”

Dit alles is de theorie, maar de praktijk is weerbarstig, geeft ze toe. Zo poppen de 'haantjes' toch overal op. „Puur op instinct valt de keuze toch vaak op wat ik maar Trump-achtige types noem. Dat is geen rationeel maar onbewust proces, waarin we deze types als



De ceo prijkt niet meer in de punt van de piramide, maar staat onderin de 'frietzak'

– Lidewey van der Sluis, hoogleraar op Nyenrode

'echte leiders' zien: sterke mensen die weten wat ze willen, ergens voor staan. En daar ligt dan ook de uitdaging voor de meer bescheiden leider. Die moet laten zien dat hij of zij er op cruciale momenten ook staat, zich krachtig uitspreekt, knopen doorhakt.” Ook Meijers ziet dat het 'extraverte type' nog steeds vaak omhoog valt. „Terwijl juist die types vaak moeite hebben om in tijden van stress tot tien te tellen en dat anno 2024 wel van ze verlangd wordt.”

Supermens

Leiding geven: je moet er eigenlijk een soort supermens voor zijn. „De minimumeisen: dat je zorgzaam bent én moedig. Dat je dus naar je medewerkers omkijkt én het durft te zeggen als gedrag niet deugt. Dat je nieuwsgierig bent, overtuigend bent, kunt enthousiasmeren én de rust bewaart in tijden van spanning. Als je dit niet kan en niet wil leren, heb ik maar één advies. Doe het in vredesnaam niet.”

ILLUSTRATIES: STUDIO YONGA

