

WEG MET HET PANTSER

‘Stel je kwetsbaar op als leider’, het is een modern managementboekenmantra. Maar hé, doe het maar eens in de boardroom. ‘Veel leiders zijn bang om te worden afgerekend op een fout en trekken daarom een muur op.’

Door Miloe van Beek

Altijd willen winnen. Het was jarenlang de levensfilosofie van Erik Verstappen. Als spits in zijn hockeyteam en als ceo van de Nederlandse tak van Berendsen Textiel Service, een bedrijf met zevenhonderd medewerkers en elf vestigingen. ‘Ik was gericht op zaken als winstoptimalisatie en omzetgroei. En die bereik je met een hiërarchisch systeem, door als leider met een stok te slaan, was mijn overtuiging.’

Zijn grote prestatiedrang ging hem een jaar of vijf geleden dwarszitten. ‘Als het steeds beter moet, als je altijd het hoogste najaagt, wanneer is het dan goed genoeg?’ Hij voelde zich vaker onzeker, bijvoorbeeld als hij moest spreken voor een grote groep. ‘Alsof ik sprintte met de verkeerde schoenen aan. Het gaat, maar het kan beter. Ik had het idee dat ik niet het meeste uit mezelf en uit mijn mensen haalde.’ Verstappen schakelde een coach in, die hem attendeerde op een internationaal leiderschapsprogramma aan de IMD Business School in Zwitserland. Hij ging, en totaal anders dan tijdens eerdere managementtrainingen of de MBA die hij volgde, kreeg hij in Zwitserland geen sheets met cijfers en tabellen voorgeschoteld. ‘Het ging over de wortels van ons leiderschap, waar kwamen we

vandaan?’ Tijdens persoonlijke sessies deelden topmanagers uit de hele wereld emotionele, kwetsbare verhalen. Verstappen ontdekte hoe het opgroeien in een competitieve omgeving waarin het nooit goed genoeg was, hem had gevormd. ‘Ik liep continu op mijn tenen, zocht bevestiging. Ik had het idee dat zelfs cum laude afstuderen of promoveren niet goed genoeg zou zijn.’ Door zijn onzekerheid was hij zich steeds meer gaan afsluiten. ‘Hoe hoger ik in het bedrijf kwam, hoe meer ik me afvroeg of ik het wel goed deed. Als antwoord trok ik een harnas aan.’

Zwakte is riskant

Verstappen is geen uitzondering. ‘Achter de façade van een succesvolle leider schuilt vaak veel onzekerheid’, stelt Manfred Kets de Vries, hoogleraar leiderschapsontwikkeling aan de gerenommeerde businessschool Insead. Onder invloed van de bestseller *De kracht van kwetsbaarheid* en de meer dan 20 miljoen keer bekeken TED Talk van de Amerikaanse psycholoog en professor Brené Brown, groeide de laatste jaren de aandacht voor het belang van je kwetsbaar opstellen. Toch associëren leiders het vooral met schaamte en onzekerheid, met emoties die ze liever niet hebben, laat staan tonen. De grote belangen, verwachtingen en druk waar

‘Zaken als winstoptimalisatie en omzetgroei bereik je met een hiërarchisch systeem, was mijn overtuiging’

carrière



*‘Als je altijd
het hoogste
najaagt,
wanneer is
het dan goed
genoeg?’*

topmanagers mee te maken hebben, zorgen er bovendien voor dat ze het moeilijk vinden te laten zien waar ze mee worstelen. 'Kwetsbaarheid wordt in een top-downcultuur gezien als een teken van zwakte. En zwakte is riskant. Veel leiders zijn bang te worden afgerekend op een fout en trekken daarom een muur op. Ze raken afgesloten van hun gevoelsleven.'

De Insead-hoogleraar vindt het jammer dat veel topmensen zich een afstandelijke houding aanmeten en niet praten over bijvoorbeeld hun onzekerheid of twijfels. 'Vaak ligt de oorzaak van hun gedrag in een verdrietige gebeurtenis uit het verleden. Het levert zoveel begrip en een betere samenwerking op als ze daar open over durven te zijn.' Onlangs nog begeleidde hij een sessie bij een bedrijf. De nieuwe ceo werd gezien als afstandelijk en zakelijk, medewerkers kregen weinig contact met hem. Kets de Vries vroeg alle deelnemers een zelfportret te maken. De ceo tekende zich als klein meisje. 'Toen bleek dat zijn dochter was gestorven bij een auto-ongeluk. De dertig andere topmanagers zagen ineens: dit is een mens, geen machine. Het veranderde alle verhoudingen.'

Dat het schild waarmee veel leiders zich omhullen, grote gevolgen heeft, realiseren ze zich vaak niet. Zeker niet als ze de gewenste resultaten boeken en zwarte cijfers laten zien. Maar, zeggen leiderschapexperts, als medewerkers geen idee hebben wie hun baas eigenlijk is, voelen ze zich niet veilig. 'En wie zich niet veilig voelt, kan zijn talenten niet ontwikkelen. Een leider die zich afsluit, maakt geen contact met zichzelf en zijn medewerkers. Dat biedt geen ruimte voor leren, innovatie en creativiteit', stelt Jakob van Wielink, oprichter van De School voor Transitie en executive coach aan de IMD Business School. Leiders die zich niet kwetsbaar durven op te stellen, niets van zichzelf laten zien, worden door hun medewerkers vaak als afwezig omschreven, als een slechte luisteraar en als weinig empathisch. 'Dit kan leiden tot een hoog verloop, veel ziekteverzuim en sluimerende conflicten', stelt Van Wielink.

Dat we het moeilijk vinden ons kwetsbaar op te stellen, is logisch, meent hij. 'Als we in de buurt komen van pijnlijke signalen, van het verlies van controle, stuurt het brein ons daar

weg van. We zijn bang om gekwetst te worden. Ons brein haat pijn.' Van Wielink heeft het voorbeeld van een hardwerkende jurist, die in zijn leiderschapsprogramma zat. Inhoudelijk functioneerde de man prima, maar er was kritiek op zijn leiderschapsstijl. Hij bood zijn medewerkers onvoldoende ruimte, inspireerde ze niet. Dat stond een volgende stap in de weg. 'Hij snapte zelf niet wat er misging en zei aan het begin van de training stellig: "Ik hoop niet dat het hier gaat over emoties."' In de dagen erna luisterde hij naar de levensverhalen van andere leiders en vertelde toen plotseling zelf zijn verhaal. Met een bleek gezicht begon hij over zijn vader, die hem op zijn zestiende had gezegd dat hij liever had gehad dat hij nooit was geboren. Deze man was begin veertig en sprak voor het eerst van zijn leven uit wat hem zo had geknakt, hem het gevoel had gegeven dat hij er niet bij hoorde. Keihard werken en van niemand afhankelijk zijn was zijn overlevingsstrategie geworden. Hij bleek niet alleen een moeizame relatie te hebben met zijn medewerkers, hij had ook nauwelijks vrienden en de verhouding met zijn kinderen was ook vrij afstandelijk. Hij was eigenlijk heel eenzaam.'

Vertrouwen en veiligheid

Van Wielink noemt eenzaamheid een van de meest ontkende thema's van leiderschap. 'Vrijwel alle leiders worstelen op enig moment met de vraag of ze voldoende van waarde zijn, wie ze kunnen vertrouwen. Om de antwoorden te vinden, moet je in verbinding zijn met jezelf, met je gevoel. Ben je dat niet, dan geeft dat een eenzaam gevoel.'

Voor Marcel van Wersch, eigenaar van het snelgroeende consultancybureau Solid Professionals, was dat de reden dat hij vastliep bij zijn vorige werkgever, een groot accountantskantoor. Hij maakte er snel carrière, zat na een paar jaar in de directie, maar voelde zich er niet prettig. 'De cultuur was wantrouwend, met een focus op de dingen die misgingen.' Uit angst voor afwijzing ging Van Wersch steeds harder rennen, tot hij niet meer kon. 'Toen ik van mijn baas een keihard werkende medewerker een veeg uit de pan moest geven omdat hij een beoordeling twee dagen te laat had ingeleverd, knapte er iets. Op dat moment besloot ik: ik ga geen beleid

'Vrijwel alle leiders worstelen op enig moment met de vraag of ze voldoende van waarde zijn, wie ze kunnen vertrouwen'



*'We zijn bang
om gekwetst te
worden. Ons
brein haat pijn'*



FOTO: ISTOCK

meer verkondigen waar ik niet achter sta.' Hij begon met een collega voor zichzelf, ze definiëerden bij de start de voor hen belangrijkste waarde: vertrouwen en veiligheid. Om zijn ruim honderd medewerkers dat mee te kunnen geven, besloot hij te gaan werken aan zijn persoonlijke ontwikkeling. 'Ik heb getwijfeld over een MBA, maar zag uiteindelijk weinig meerwaarde in theoretische bagage en modellen. Dat is heel veilig. Ervaren waarom je doet wat je doet en hoe dat is ontstaan, is veel moeilijker.'

Hij ging onderzoeken waar hij vandaan kwam, wat hem inzichten gaf in zijn leiderschap. 'Ik herinnerde me dat ik als zevenjarige mijn eerste voetbalwedstrijd speelde. Toen de coach vroeg wie er wilde keepen, stak ik mijn hand op. We verloren de wedstrijd met 12-0, "maar", zei de trainer tegen mij, "zonder jou was

Wat is kwetsbaarheid?

De definitie in Van Dale laat meteen zien waarom kwetsbaarheid zo gevoelig ligt:

1. **Vatbaar voor verwonding of ander onheil**
2. **Erg gevoelig**

*Volgens psycholoog en professor Brené Brown betekent kwetsbaarheid het trotseren van onzekerheden, risico's nemen en emoties tonen. En hoewel veel mensen kwetsbaarheid associëren met negatieve emoties als **zwakte en angst**, geeft het tonen van kwetsbaarheid ons juist ook die emoties waar we naar verlangen, meent Brown: **liefde, verbondenheid, geluk, moed, empathie en creativiteit.***

*Jakob van Wielink noemt kwetsbaarheid: in contact komen met **gevoelens van schaamte en angst**, met dat wat vanbinnen in je leeft en gevoelig is.*

het 24-0 geworden". Die aanmoediging heeft me veel gedaan, het zorgde ervoor dat ik keeper bleef en later ook aanvoerder werd.'

Nu, tientallen jaren later, ziet Van Wersch die ervaring als een metafoor voor wie hij is: iemand die graag op de achtergrond de lijnen uitzet, en niet per se zelf hoeft te scoren. 'Door terug te gaan naar vroeger heb ik ontdekt dat ik vooral een inspirerende leider wil zijn, en soms wat aanmoediging nodig heb. Vooral dat laatste voelt kwetsbaar; aan de buitenkant ziet iedereen de eigenaar van een succesvol bedrijf die het allemaal wel weet. Niet diegene die soms een zetje nodig heeft en wakker ligt de avond voor hij een praatje moet houden.'

Overlevingsmechanisme

Volgens executive coach Van Wielink is terugkijken de enige manier om je huidige gedrag te begrijpen én te veranderen. 'Wil je weten wat je vandaag te doen hebt, kijk dan achterom. Moest je als kind op eieren lopen omdat er problemen waren thuis? Waren je ouders op de een of andere manier afwezig? Dan is er een kans dat je nu als leider conflicten dempt, sust of wezenlijk uit de weg gaat.'

Dat het ontwijken van lastige gevoelens, het ontlopen en de kop indrukken van ruzies voortkomt uit eerdere ervaringen, gelooft ook Manfred Kets de Vries. 'Je hechting als kind bepaalt in grote mate hoe je later omgaat met collega's, kinderen en je partner.' Elke leider zou daarom de confrontatie aan moeten gaan met zijn levenslijn, met de butsen en deuken die hij of zij onderweg heeft opgelopen, stelt businesscoach Annemarie van Asselen. 'We handelen vaak vanuit een onbewust overlevingsmechanisme dat we als kind hebben aangezet. Wil je dat doorbreken, niet meer in de verdediging schieten of anderen de schuld geven van iets, dan moet je die ervaringen gaan verteren.' Van Asselen vindt dat de nadruk in de top van het bedrijfsleven nu te veel ligt op mannelijke energie. 'Resultaten, succes, daden, ratio, macht, kracht en competitie. We kijken naar de buitenkant, communiceren van hoofd tot hoofd en niet met ons hart. Er zou meer ruimte moeten komen voor vrouwelijke energie, intuïtie, verbinding, duurzame relaties.' Ze pleit niet per se voor meer vrouwen

'Moest je als kind op eieren lopen thuis? Dan is er kans dat je nu als leider conflicten dempt of wezenlijk uit de weg gaat'

aan de top. 'Dat is symptoombestrijding en gaat uit van een strijd. Het echte issue is: mogen mijn waardes en verlangens er zijn, mag ik er zijn? Als dat niet zo is, kun je niet kwetsbaar zijn en ga je opereren vanuit macht.' Van Asselen richtte daarom de Women Development Boutique op, een plek waar vrouwen in een veilige setting kunnen werken aan hun ontwikkeling. 'Ik hoop dat ze daardoor de moed vinden om die kwetsbaarheid ook op de werkvloer uit te dragen.'

Kamer vol harnassen

Een menselijke ceo, die zijn of haar kwetsbaarheid durft te laten zien – het heeft positieve effecten op de hele organisatie, meent ook Manfred Kets de Vries. 'De top bepaalt de cultuur. Daarom vind ik het bizar dat in organisaties tientallen miljoenen euro's worden besteed aan IT-projecten, maar er amper geld gaat naar leiderschapsontwikkeling.' Kets de Vries voegde daarom coaching toe aan de leiderschapsprogramma's van Insead. 'Leiders leren daar zich kwetsbaar op te stellen, te praten over hun angsten, relaties die vastzitten. Ik probeer ze hun masker af te laten zetten en hoop dat dit doorwerkt in de organisatie.'

Ook Erik Verstappen is na zijn training in Zwitserland opener geworden, als leider en thuis. 'Ik praat nu ook over de dingen die niet zo lekker gaan, en ben meer gaan luisteren. Daardoor is er meer contact met mijn medewerkers, partner en kinderen.' Toen hij na zijn training zijn managementteam vertelde over zijn onzekerheid, maakte dat veel los in de groep. 'Een vrij gesloten manager vertelde vervolgens over zijn kind dat bij de geboorte bijna was overleden. Het was iedereen meteen duidelijk waarom hij een had opgetrokken, zijn bekentenis zorgde voor begrip bij anderen en gaf hem lucht.' Het verbeterde de samenwerking bij Berendsen. 'Een kamer vol harnassen geeft weinig dynamiek. Zien dat iedereen wel met iets worstelt, geeft veel meer inzicht in elkaar.'

Kate Adams, lid van het managementteam van Google Nederland, trekt daarom direct aan de bel als het rommelt bij haar of als ze ziet dat een medewerker niet lekker in zijn vel zit. 'Daar heeft het hele team last van en dat belemmert de samenwerking en dus de innovatie, nogal een

'Moeder zijn is ook wie ik ben en wat ik belangrijk vind, dat ga ik niet verhullen omdat anderen daar misschien wat van vinden'

» Tips «

voor meer kwetsbaarheid op de werkvloer

1.

Stel open vragen aan mensen, toon interesse, luister.

'Walk the walk, talk the talk': geef als leider het goede voorbeeld. Deel een persoonlijke ervaring met je team, een fout die je hebt gemaakt, iets waar je onzeker over bent of waar je je voor schaamt.

2.

De leider die zich kwetsbaar toont, verlaagt de drempel voor anderen om dat ook te zijn.

3.

Zeg eens 'Ik weet het eigenlijk niet' en ga van daaruit het gesprek aan met collega's en medewerkers.

Bouw 'schaamtebestendigheid' op. Niet dat je dan geen schaamte meer voelt, maar je moet leren omgaan met het gevoel: loop er niet van weg, maar accepteer het en blijf jezelf.

4.

5.

Ga moeilijke en ongemakkelijke gesprekken niet uit de weg, en geef mensen eerlijke, persoonlijke feedback.

belangrijke waarde voor Google.' Ze ondervond het belang van kwetsbaar kunnen zijn op haar werk aan den lijve toen haar moeder zes jaar geleden overleed. 'Ik was net terug op kantoor en nog een beetje wankel. Een senior collega kwam bij me zitten en vertelde dat hij zijn moeder op dezelfde leeftijd had verloren. Dat waardeerde ik zo, ik voelde me gezien en veilig.' Ook een vooraanstaande professor aan de Amerikaanse Stanford-universiteit inspireerde haar op dat gebied. 'Hij vroeg ons, deelnemers aan een training, om op een kaartje onze grootste angst te schrijven. Hij las eerst de zijne voor. "Dat iedereen morgen ontdekt dat ik dit helemaal niet kan." Ik vond dat zo indrukwekkend, iemand op dat niveau die nog last van heeft van zulke angsten, laat voor mij zien dat we allemaal mensen zijn.'

De rouwtherapeut die ze bezocht na het overlijden van haar moeder, hielp haar ook op kantoor helder te zijn over haar eigen behoeftes. Toen ze vorig jaar de vraag kreeg of ze een stap omhoog wilde maken en in het managementteam van Google Noord-Europa wilde komen, wist ze snel het antwoord. 'Mijn moederschap is net zo belangrijk als mijn carrière. Ik wil niet elke week drie dagen in het buitenland zijn. Ik had bovendien nog genoeg te doen in de Nederlandse markt.'

Een vrouwelijke collega adviseerde haar om haar moederschap niet te noemen als reden voor het afslaan van de promotie. "Dat doen mannen ook niet", zei ze. Toen dacht ik: moeder zijn is ook wie ik ben en wat ik belangrijk vind, dat ga ik niet verhullen omdat anderen daar misschien wat van vinden. Mijn eerlijkheid werd enorm gewaardeerd, en vervolgens kreeg ik de vraag of ik wel mee wilde denken over iemand anders.'

Erik Verstappen werd onlangs benoemd tot coo van Berendsen Europa, met 180 vestigingen en meer dan 15.000 medewerkers. Hij is ervan overtuigd dat hij die baan kreeg omdat hij resultaatgerichtheid combineert met een menselijke manier van leidinggeven. 'Ik heb de stok ingeruild voor een zachte hand. Zo voer ik bijvoorbeeld slechtnieuwsgesprekken nu heel anders. De boodschap blijft naar en hard, en ik vertel die helder en duidelijk. Maar daarna ben ik er en daardoor landt iemand veel zachter.' □

Bronnen tips: Jakob van Wielink, Marcel van Wersch en Brené Brown