

## Open brief door Marianne Janssen

### LIEVE LEIDERS,

‘Dat heeft nog nooit iemand tegen me gezegd’ stamelt hij.

Bart is bestuurder in de organisatie waar ik verantwoordelijk ben voor HR. Mijn team vreest hem, doet met frisse tegenzin wat hij vraagt en alleen het hoognodige. Zelf spreek ik hem elke maand. En ook dat is geen feest. Al snel begin ik daar genoeg van te krijgen. Wat ongemakkelijk vertel ik hem dat ik telkens met lichte buikpijn naar zo’n afspraak kom en dat ik daar geen zin meer in heb. Dat mijn team hem alleen maar helpt omdat het moet, niet omdat ze dat graag doen. Weet hij wel hoe intimiderend hij overkomt? Hij is met stomheid geslagen. Begin veertig, maar nog nooit heeft iemand hem verteld wat zijn gedrag bij anderen teweegbrengt.

Dat gesprek, jaren geleden, werd het begin van een plezierige werrelatie. Want hij wilde leren, gespiegeld worden en zijn gedrag aanpassen. Om prettiger met mensen samen te werken en zo ook tot betere prestaties te komen. Het deed me eens te meer beseffen hoe belangrijk het is om met leiders in gesprek te gaan als hun gedrag spanning oproept. Want ze zijn zich daar lang niet altijd van bewust.

Sinds naar buiten kwam hoe het eraan toeging bij *The Voice* en *DWDD* staat een veilige werkomgeving ook bij bestuurders en toezichthouders hoog op de agenda. Vanzelfsprekend. Want de risico’s zijn groot. Medewerkers die er ziek van worden of vertrekken, teams die minder goed functioneren en tot overmaat van ramp kun je ook

nog eens publiekelijk aan de schandpaal worden genageld.

Bij veel organisaties was de eerste reflex instrumenteel. Gedragscodes en procedures actualiseren en vertrouwenspersonen zichtbaar maken. En als er meldingen kwamen werd een extern bureau ingeschakeld. Soms zelfs meer dan een. Niet zelden maakte dat het probleem alleen maar groter.

Het is een begrijpelijk en herkenbaar mechanisme. Zo’n heikel onderwerp voelt ongemakkelijk en dan huur je het liefst zo snel mogelijk een deskundige in. Die deskundigen blijken ineens ook in groten getale beschikbaar, al dan niet in korte tijd omgeschoold. De markt doet zijn werk. En jij kunt je als bestuurder of toezichthouder verantwoorden. Een zichzelf versterkend systeem. Maar helpt het ook echt? Moeten we niet een tandje dieper?

Volgens Jan Rotmans, hoogleraar duurzaamheid en transitie, bevinden we ons in een ‘verandering van tijdperk’. Maar leiderschap, in de ruimste betekenis van het woord, ziet er nog net zo uit als in de vorige eeuw. Drie hardnekkige ideeën, over presteren, selecteren en goed bestuur en toezicht, zitten ons nu in de weg.

Allereerst heerst op veel plekken nog de aanname dat het er hard aan toe moet gaan om topkwaliteit te bereiken. Het uitgebreide terugblikinterview met Matthijs van Nieuwkerk, vorig najaar in *NRC*, illustreerde dat haarscherp. Natuurlijk hoort stress bij

het leveren van prestaties. Maar schreeuwen niet. Integendeel. Dat slaat alle energie dood. Terwijl in een veilige en stimulerende omgeving spanning juist leidt tot een creatieve flow. Amy Edmondson, die dit jarenlang diepgaand heeft onderzocht, laat er geen misverstand over bestaan: fouten mogen maken en een veilige werkomgeving zijn cruciaal voor goede prestaties.

Een fundamenteeler probleem ligt bij ons twintigste-eeuwse beeld van een goede leider. Masculien, ‘daadkrachtig’, iemand die de touwtjes in handen heeft. Maar leidinggeven aan de mondige professionals van nu vraagt juist dat je de touwtjes durft los te laten. Onze selectieprocessen houden dat oude profiel echter veelal onbewust en onbedoeld in stand. Want veel commissarissen waren ook bestuurder en de kans dat zij mensen benoemen die op hen lijken is groot. Zo wordt een profiel gereproduceerd, wat onvoldoende recht doet aan waar de huidige tijd om vraagt. Bescheidenheid, nieuwsgierigheid, inlevingsvermogen en een groter belang dienen dan alleen dat van jezelf, zijn nu cruciale criteria, welke deskundige je er ook naar vraagt. En niet elke ambitieuze carrièretijger past in dat profiel.

De misschien wel belangrijkste erfenis uit de vorige eeuw is die eerdergenoemde instrumentele focus. We zijn vergeten dat prettig werken en mooie resultaten behalen primair draait om mensen en om hun onderlinge relaties. Daar is niks instrumenteels aan. Integendeel. Het vraagt van leidinggevers, bestuurders en toezichthouders in essentie maar twee dingen: een gezonde combinatie van menselijkheid en moed. Moed om grenzen te stellen, te normeren, aan te spreken, zaken terug te brengen tot de juiste proporties. En om de bereidheid te handelen,

in te grijpen als dat nodig is, ook al betreft het je ‘top performer’. Menselijkheid in de vorm van jezelf openstellen, een open en luisterend oor, oprechte interesse, inlevingsvermogen, compassie, support en relativeringsvermogen waar de situatie dat vraagt. En de nodige zelfreflectie.

Toch is dat in de weerbarstige dagelijkse praktijk nog niet zo makkelijk. Want het onderwerp komt ineens dichtbij. En in een twintigste-eeuwse context voelt de drempel om het anders te doen extra hoog. Misschien zeg je iets onhandig, misschien raakt het de relatie, misschien neem je een verkeerde beslissing of vindt men je lastig. Misschien zet je zelfs ongewild je positie wel op het spel. Begrijpelijke zorgen. Veranderen, tegen de gangbare mores in, vraagt lef. Dan helpt het om samen op te trekken. Bondgenoten, zielsverwanten te zoeken. Samen sta je sterker en gedeeld ongemak is het halve ongemak.

‘Lieve leiders’, noem ik ze, de mensen die dit doen. Zij nemen zelf de verantwoordelijkheid voor het soms gevoelige gesprek. In welke rol dan ook. Het zijn geen zachte heemeesters en ook geen spreadsheetmanagers, maar mensen die moed (‘leider’) en menselijkheid (‘lief’) op een gezonde manier met elkaar combineren.

Lieve leiders, wordt het niet eens tijd voor ‘lieve leiders’?



**Marianne Janssen** werkt als zelfstandig adviseur met directies, bestuurders en toezichthouders aan leiderschaps- en verander-vraagstukken in een fundamenteel wijzigende maatschappelijke context. [www.ijconsulting.nl](http://www.ijconsulting.nl)



Foto Hermien Lam