

De baas die het niet altijd weet

Zich kwetsbaar durven op te stellen is een kenmerk van goed leiderschap. In een tijd van grote veranderingen is het zelfs de manier om zich te handhaven

Jozefien VAN HUFFEL

Een alleswetende en onkwetsbare leider creëert niet-geëngede werknemers. Dat concludeerde tenminste de Amerikaanse hoogleraar en auteur Brené Brown, die zich al jaren verdiept in kwetsbaarheid. Blogs over marketing en leiderschap echoën haar stelling, maar autoritaire managers en politici, die liever de feiten verbloemen dan toegeven dat ze zich vergisten, blijven alomtegenwoordig.

„Nochtans is dat zowel op economisch als op persoonlijk vlak een slecht idee”, zegt Niel Van Meeuwen (30), sociaal pedagoog en adviseur bij Kessel & Smit, dat onder meer bedrijven helpt bij veranderingsprocessen. „De enige manier van leven in de toekomst, is die waarbij menselijke

begrijpen en dat kon alleen vanuit mijn eigen mens-zijn.

Niel Van Meeuwen• Kwetsbare leiders herken je echter niet altijd aan hun titel of loonbrief. Het is een rol die iedereen op zich kan nemen. Ik geloof in teams waarin diverse mensen op basis van competenties op andere vlakken het voortouw nemen. Je moet dan wel kunnen leiden en kunnen volgen. Het vereist een grote maturiteit en kwaliteit in onderlinge communicatie.

– *Wat als iemand wil vermijden zich kwetsbaar op te stellen?*

Stefaan De Clerck• Waarom geen machtspoliticus zijn? Waarom als CEO niet geloven dat het doel altijd de middelen heiligt? Veel leiders hebben een dergelijk instinct, maar blinde macht is altijd vernietigend, op de een of andere manier. Ik ontmoette veel mensen die uit balans raakten. Ze werden cynisch en verbitterd, hielden aan bepaalde episodes luttelkens over of het gevoel dat ze hun waardigheid verloren. Dat is wat gebeurt als je het belangrijker vindt te functioneren in de perceptie, dan in een open relatie met de werkelijkheid en daardoor je ontvankelijkheid verliest.

Niel Van Meeuwen• Je nooit kwetsbaar durven op te stellen, remt je inderdaad op persoonlijk vlak. Het ontnemt je de kans om de beste versie van jezelf te worden. Dat is uiteraard een utopie, maar ook een waardevol streefdoel. „Ik blijf leren tot al mijn vingers even lang zijn”, zegt een collega vaak. Tegelijk is een gebrek aan kwetsbaar leiderschap ook nefast op economische vlak. Economische winst komt vaak voort uit innovatie, innovatie ontstaat als iedereen de kans krijgt om zijn kennis ter beschikking te stellen.

Stefaan De Clerck• Een zekere kwetsbaarheid is noodzakelijk om om te gaan met de enorme veranderingen in de samenleving. Je moet voortdurend rondkijken, elke dag klaar om te beseffen dat je jezelf moet corrigeren.

– *Wat is de invloed van een kwetsbare leider op een team?*

Niel Van Meeuwen• Als een teamleider zichzelf niet in vraag stelt en niet nieuwsgierig is, ontbreekt dergelijk gedrag ook bij het team. Onlangs leidde ik ergens een brainstorm. Het eerste voorstel dat op tafel kwam was volgens de chef vier jaar geleden al geprobeerd, het tweede zou volgens hem niet werken. Hoe kunnen mensen meedenken als alles al vaststaat voor de leider? Een kwetsbare leider werkt aan zogenoemd *empowerment*, hij maakt mensen minder van hem afhankelijk. Hoe meer je durft te twijfelen, hoe meer mensen zich ook in je herkennen. Als ik een groep begeleid, geeft ik geregeld aan dat ik het even niet meer weet en vraag ik de groep wat volgens hen de volgende stap is.



Is een leider die zijn gevoelens toont, zoals de trainer van voetbaleersteklasser Club Brugge Michel Preud'homme, efficiënter? © Belga Image

Stefaan De Clerck• Hoe authentiek je zelf bent, hoe meer je de kwetsbaarheid van ander aanvaardt en hen dus kansen geeft. Ik denk ook dat het cruciaal is problemen te kunnen delen. Telkens wanneer er in het verleden een crisis op mijn pad kwam, was er 's avonds een soort bijeenkomst van familie en vrienden. Vanaf dat moment wordt het probleem door een kleine gemeenschap opgenomen. Je kunt maar kwetsbaar zijn als je weet dat er mensen zijn bij wie je kracht kunt putten.



„Kwetsbaarheid koppig voorkomen leidt net zo goed tot economisch waardeverlies”

Niel Van Meeuwen

– *Wat heb je nodig om te vertrekken vanuit kwetsbaarheid?*

Niel Van Meeuwen• Een grote dosis zelfleiderschap. Ik bedoel daarmee dat je inzicht moet hebben in je eigen persoonlijkheid en handleiding. Je kwetsbaar opstellen mag geen trucje zijn of geen zwaktebod. Je moet voelen dat het dé manier is om een organisatie en jezelf vooruit te helpen.

Stefaan De Clerck• De balans tussen mens en opdracht bewaren vraagt een permanente luci-

teit. Waar zijn de grenzen? Tot waar ga ik? Ontvankelijkheid voor kunst en cultuur, soms tijd en stilte, helpen de balans bewegen. Zelf haalde ik de kracht om te doen wat ik doe vooral uit de kwetsbaarheid die anderen lieten zien. Ik ben blij dat ik veel maakte en ik hoop ook dat mijn kinderen, zonder dat daar veel woorden aan te pas kwamen, leerden dat een kwetsbaar moment vaak gevolgd wordt door sterkte, dat ze zichzelf vanuit hun opvoeding in vraag durven te stellen.

– *Wie is een goede kwetsbare leider?*

Stefaan De Clerck• Het is te vroeg om Barack Obama met de juiste afstand te beoordelen. Ik denk veeleer in de richting van Winston Churchill. Hij hield als politicus stand in heel verschil-

lende periodes, maar had ook een carrière als schilder. Hij vond het evenwicht tussen publiek en privé, slagen en verliezen, handelen en filosoferen.

Niel Van Meeuwen• Je hoeft het echter niet altijd te zoeken bij grote figuren. Evenzeer inspirerend vind ik mensen zoals Luc Van Gorp, die vanuit zijn weten en niet weten de Christelijke Mutualiteiten aanstuurt, en Anniek Gavriilakis, directeur van Bond Zonder Naam. Of denk aan regisseur Nic Balthazar. Met zijn hele hebben en houden als persoon wijdt hij zich aan films over maatschappelijke thema's, recentelijk nog over burn-out, en aan videoclips voor het klimaat. Hij is eigenlijk bezig met *empowerment*, maar dan in de brede samenleving.



„Uit de kwetsbaarheid die anderen lieten zien, haalde ik de kracht om te doen wat ik doe”

Stefaan De Clerck

ontplooiing even belangrijk als de honger naar macht”, beaamt Stefaan De Clerck (65), oud-politicus, nu voorzitter van de Raad van Bestuur van Proximus.

– *Wat is kwetsbaar leiderschap?*

Niel Van Meeuwen• Ik denk daarbij aan leidersfiguren die zichzelf op het spel durven te zetten. Ze vertrekken eerder bij wat ze niet weten dan bij wat ze weten om met anderen in gesprek te gaan. Filosoof Jacques Rancière stelt in *Le maître ignorant*, dat ik als student te lezen kreeg, dat zij de meest effectieve leiders zijn. Dat ze durven te twijfelen, wil overigens niet zeggen dat ze niet zelfzeker of charismatisch zijn.

Stefaan De Clerck• Voor mij betekent het dat iemands verantwoordelijkheid en functie-uitoefening in de mate van het mogelijke samen vallen met zijn persoon. Ik weet dat heel wat politici en anderen vasthouden aan het onderscheid tussen het publieke en private bestaan, om het privéleven te beschermen. Toen ik minister van Justitie was ten tijde van de zaak Dutroux, vond ik het echter niet juist om de situatie enkel sec, intellectueel en politiek te bekijken. Ik wilde de menselijke kant

Advertentie

Je hebt trapliften... en je hebt Acorn

Blijf genieten bij jou thuis met een Acorn Trapliften

- Installatie binnen de week voor rechte en draaitrappen
- Rechtstreeks van fabrikant
- Voor alle soorten trappen

ACORN
TRAPLIFTEN

Bel voor meer informatie
0800 126 46

www.acorntrapliften.be

voor vrijblijvende informatie: vul de coupon in en stuur naar
Acorn, Nijverheidslaan 1, 1853 Strombeek-Bever

Dhr./Mevr.:
Adres:
PC: Gemeente:
Telefoon: e-mail:

