

Testosteronza

Pleidooi voor bescheidenheid

Remco Peeters

Met de verkiezing van Bolsonaro in Brazilië kan weer een naam worden toegevoegd aan de lijst van sterke mannen in de wereldarena. De journalistieke reactie is er meestal één van politicologische aard: waarom worden in deze landen deze mannen verkozen? Ik heb een andere vraag: hoe zijn deze mannen zo geworden?

Ik weet het niet natuurlijk, maar ik ga er toch van uit dat Trump toen ie 14 was niet dacht dat ie elk meisje zomaar 'bij de poes kon grijpen'. Waarschijnlijker is het dat hij als onzekere puber geen vinger naar ze uit durfde te steken. En ook Bolsonaro zal toen ie 8 was vast niet hebben geroepen dat de junta meer mensen had moeten vermoorden. Wat is er gebeurd met dit soort agressieve leiders op hun weg naar de top?

Ik heb in mijn carrière ook de nodige pogingen gedaan om weer een trede hoger te komen op de hiërarchische ladder. Soms succesvol, soms niet. Een sollicitatieprocedure voor een hogere managementfunctie verschilt niet veel van het programma The Voice of Holland. Eerst de schriftelijke ronde - de kandidaten worden beoordeeld zonder dat we ze zien -, daarna het gesprek - de directe confrontatie - en tenslotte het geven van een presentatie - de jury beluistert een ander, laatste liedje. Het is een afvalrace waarbij iedereen hoopt te winnen, maar waarbij op één na iedereen verliezer is. Een race waar ook graag naar gekeken wordt. En de winnaar krijgt als prijs de verantwoordelijkheid over nóg meer mensen.

Ik hang niet graag aan de grote klok aan hoeveel mensen ik leiding geef, ik wil niet bekend staan als opschepper, maar soms ben ik blij als iemand er eindelijk naar vraagt en ik het met ingehouden trots toch kan zeggen... Ik denk dat bescheidenheid wordt gewaardeerd, ook op de werkvloer, maar hoe bescheiden ben ik écht?

Geluk is een onderschatte factor bij het behalen van maatschappelijk succes. Dat begint al bij de geboorte, waarbij toevallig ontvangen genen onze intelligentie en uiterlijk bepalen en daarmee de kansen op succes beïnvloeden. Geluk is niet alleen iets wat je kunt hebben, maar ook iets wat je kunt nastreven. Uit onderzoek blijkt dat mensen op het werk niet zozeer gelukkig worden van het salaris dat ze verdienen, maar juist van succes in het werk; het 'gelukken' van hun taken. Naarmate we vaker slagen in ons werk worden we ook

zelfverzekerder. En zelfverzekerdheid is weer een belangrijke indicator voor levensgeluk. Met die elkaar versterkende elementen van succes en zelfverzekerdheid worden ook onze carrièrekansen vergroot. En inderdaad: juist managers denken het allemaal beter te weten, of niet? Ik vrees dat dat ook voor mij nog wel eens geldt.

Is het mogelijk twijfel en onzekerheid te koesteren en zodoende te blijven beseffen dat ik zonder mijn medewerkers nergens ben? Is dát echte wijsheid? Ik zou het mooi vinden als iedereen elkaar op het werk met een beetje liefde tegemoet treedt. Dat we niet te snel zijn met ons oordeel, maar eerst luisteren naar wat een ander te zeggen heeft. Maar dat we daarna ook de moed hebben te zeggen wat gezegd moet worden. Want openheid en eerlijkheid zijn essentieel in elke samenwerking. Maar laten we vooral niet vergeten op het werk plezier met elkaar te beleven. Humor maakt immers ook gelukkig.

In mijn ambitie hogerop te komen heb ik de afgelopen jaren de nodige managementtrainingen gedaan en ook een flinke stapel managementboeken verslonden. Moderne leiderschapsstijlen zoals: leidinggeven zonder bevelen; coachend leiderschap; Rijnlands leiderschap; dienend leiderschap en gedeeld leiderschap, zij hebben allemaal dezelfde centrale boodschap: organisaties functioneren beter als medewerkers zichzelf kunnen aansturen, professionele ruimte krijgen om naar eigen inzicht hun werk vorm te geven en hun eigen beslissingen te nemen. Alleen op die manier boren organisaties de intrinsieke motivatie van medewerkers aan. Ja, zelfsturing is in.

En nee, medewerkers hoeven helemaal niet te worden gemotiveerd door hun leidinggevende, ze zijn al gemotiveerd. Het effect van hun pogingen van leiders om medewerkers te motiveren en te inspireren is vaak het tegenovergestelde. Hoe vaak hoor je iemand positief praten over zijn leidinggevende? Ik denk terug aan een leidinggevende die ik ooit had. Hij zei een keer: "Remco, als wij twee er niet meer zijn stort de hele boel in elkaar.", of - wel vaker - : "Het gaat er om wie de baas is.". Hij had aan het eind van zijn tijd bij ons nog wel de macht, maar niet veel invloed meer. Hij luisterde zelf zo weinig naar anderen, dat op een gegeven moment ook niemand meer naar hem wilde luisteren.

De nieuwe, effectieve leidinggevende stelt niet zichzelf centraal, maar de ander. Dat klinkt heel mooi, maar er is één essentieel probleem. Moet je om op zo'n leidinggevende positie te komen, niet juist over héél andere eigenschappen beschikken: persoonlijke ambitie; de drang om de maatschappelijke ladder te beklimmen, het juist wél jezelf centraal willen stellen, *Hybris*, *Wille zur macht*...?!

Een paar belangrijke feiten: de kansen op succes in de alomtegenwoordige drang omhoog nemen toe naarmate mensen langer zijn, mooier zijn en naarmate zij meer testosteron in hun bloed hebben. Succes verhoogt op zijn beurt weer de testosteronspiegel in het bloed. Voeg bij deze vicieuze cirkel omhoog van succes en testosteron de erotiserende werking van geld en

macht en we hebben het recept te pakken voor masculiene, seksistische leiders zoals Berlusconi en Poetin.

Ik denk aan de onschuld van mijn kindertijd; ik was als kind erg verlegen, en bang voor de onderlinge competitie met andere kinderen, zoals bij gym. Ik had niet zo de drang om te winnen en werd vaak als één van de laatsten gekozen als er groepen werden gevormd. Op latere leeftijd, als onzekere puber, kreeg ik complimenten omdat ik zo goed kon 'luisteren'. Nu geniet ik van het comfortabele gevoel van zelfvertrouwen dat ik gedurende mijn leven in vele kleine stapjes heb opgebouwd. Maar met mijn zelfvertrouwen is ook de behoefte aan competitie gegroeid. En elke auto die ik kocht had weer meer pk's onder het gaspedaal...

Ik ben mijn carrière begonnen bij de sociale dienst en er is een tijd geweest dat ik echt álles wist van de Algemene Bijstandswet. Inmiddels ben ik als interimmanager regelmatig verantwoordelijk voor zaken waarin ik geen expertise heb. Als er nu politiek gedoe is over de OZB ben ik afhankelijk van wat anderen me erover vertellen, maar mijn totale gebrek aan deskundigheid verhindert me helaas niet er toch een mening over te hebben. Onzekerheid is niet fijn, maar wel waardevol, het leert je dat je nog wat te leren hebt. Maar met steeds meer bevestiging en succes wordt het almaar lastiger je nog af en toe onzeker te voelen. Ik moet dus oppassen niet steeds meer uit balans te raken: mijn zelfvertrouwen wordt steeds groter, maar de feitelijke kennis van zaken steeds minder; een steeds groter ego, met steeds minder inhoud, als een steeds verder opgeblazen ballon.

Ik heb trouwens nu wel al die pk's, maar kan door de auto's voor me nog steeds niet harder dan 80. Ook op de weg ben ik afhankelijk van anderen, net als op kantoor. Goede leiders luisteren naar goede adviseurs wordt wel gezegd. Ik vermoed dat opgeblazen leiders zoals Trump niet meer rustig naar de adviezen van kritische naasten zullen luisteren. Daarvoor is toch een zekere bescheidenheid nodig. Een besef dat niet alles om jezelf draait als leider, dat je niet alles al weet, dat je zelf ook nog op pad bent.

De bescheiden leider lijkt mij iemand die zijn oordeel uitstelt, op zoek gaat naar aanwezige kennis bij de ander. Hij neemt in een gesprek met zijn 'ondergeschikte' niet een houding aan als een ouder naar zijn kind, maar als volwassene naar volwassene. Hij beseft dat als hij praat, de ander alleen kan luisteren. En zolang hij praat, hij zelf niets wijzer wordt. Door het regelmatig stellen van een open vraag geeft hij de ander de kans richting te geven aan het gesprek. De bescheiden leider stelt zich empathisch op, want hij beseft dat wat de ander beweegt cruciaal is in het bereiken van de gezamenlijke doelen. Hij geeft vertrouwen en durft los te laten.

Bescheiden blijven, het is geen eenvoudige opgave. Abraham Lincoln zei terecht: "Met tegenspoed kan iedereen omgaan. Als je iemands karakter echt wilt testen, geef hem dan macht."...

Zwolle, 11-11-2018

www.remcopeeters.nl