

## Managen Zonder Ego

Wie andere mensen leiding wil geven en begeistere, moet zijn ego achter zich laten en hen met open geest tegemoet treden. Dat is de mening van auteur en coach Tomas Vieira, die een boek schreef over 'Managen zonder ego'. Dat klinkt makkelijker dan het lijkt, want het egocentrisch gedrag zit soms erg diep in ons ingebakken.

Een manager zonder ego klinkt haast als een *contradictio in terminis*. Maar volgens Tomas Vieira is het weglaten van dat ego een noodzaak om op een goede manier leiding te geven aan anderen. "Mensen laten zich te vaak leiden door hun jarenlange ervaring, vroegere successen en mislukkingen. Hoe meer succes ze echter hebben, hoe banger ze worden om te falen. Door de jaren heen worden ze steeds conservatiever en willen ze zeker geen fouten meer maken. En de crisis versterkt dat gevoel nog. Het is een uitdaging om dat allemaal opzij te schuiven en zich enkel te richten op het nu." Daarnaast verschuilen managers zich volgens de schrijver dikwijls achter grote theorieën, managementboeken, consultants of externe factoren, waar ze de verantwoordelijkheid op kunnen afschuiven wanneer het misloopt. "Met de economische crisis was iedereen er als de kippen bij om een ander met de vinger te wijzen, maar eigenlijk is iedereen er mee schuldig aan. Massa's mensen hebben aandelen gekocht om veel winst te maken, ook al was de prijs enorm opgeblazen. Maar toch houden we er van om toch naar één schuldige te zoeken." Ook in het beslissingsproces op het werk probeert men zich in de eerste plaats in te dekken tegen mogelijk nare gevolgen. Bij het aanleveren van ideeën is de eerste doelstelling dingen aan te reiken die hen niet persoonlijk kunnen treffen. Door zich te baseren op een onderzoek bijvoorbeeld, of een externe consultant waar men nadien de schuld op kan afwentelen als het misloopt. "Daar moet een eind aan komen", zegt Vieira. "Het is niet productief, noch voor de manager, noch voor zijn organisatie."

### Soft stuff

Het is dus hoog tijd om die houding achter ons te laten en aan onszelf te werken, al weten velen wellicht niet hoe ze daaraan moeten beginnen. De meeste managementboeken schrijven voornamelijk over het opdrijven van de productiviteit en efficiëntie, over systemen en praktijken, maar niet over de zogenaamde 'zachte' kant van leidinggeven. "Terwijl het toch veel moeilijker is om die in de praktijk om te zetten", stipt Tomas Vieira aan. "Een systeem invoeren volgens een vooraf vastgelegd stappenplan is veel eenvoudiger. Wie durft dan nog beweren dat zaken als het ego tot de 'soft stuff' behoren? Bovendien weten we nu ongeveer al alles wat er te weten valt over de technische kant van HR. De volgende grote sprong voorwaarts komt van binnenin, door aan onszelf te werken en onze medewerkers te helpen om hetzelfde te doen."

Het nieuwe managen komt er dus door af te rekenen met ons ego. Maar wat is dat precies en hoe geraken we het kwijt? Tomas Vieira omschrijft het ego als een stemmetje in je hoofd. Het vertelt je dat je speciaal bent, anders dan de anderen, en dat horen mensen graag. Maar dikwijls staat het ego ons hierdoor echter in de weg. Doordat je jezelf anders en beter voelt dan de anderen, ben je vaak ook veel strenger voor jezelf. Anderen mogen fouten maken, maar jij niet, want je hebt het gevoel dat anderen je steeds in de gaten houden om je op die fouten te betrappen. "Geef jezelf toch wat meer ruimte", raadt Tomas Vieira aan. "Op deze manier maak je jezelf het leven alleen maar moeilijker, en je creëert een barrière. Denk je echt dat je medewerkers meer open en creatief zullen zijn en spontaan bijdragen zullen leveren als je zelf niet open en uitnodigend bent, maar verkrampt en bang om fouten te maken? Wanneer

het gaat om macht in een organisatie maken we vaak nog te veel misbruik van onze autoriteit. Het enige dat onze medewerkers willen is respect krijgen, en ons kunnen respecteren als managers en ceo's. Wanneer je ego je vertelt dat je geen fouten mag maken wat je ook doet, straal je dat ook uit naar anderen. Een houding van 'ik ben de baas, ik heb de macht' helpt niet. Medewerkers voelen dat zelf ook."

## **Verantwoordelijkheid**

We willen allemaal slimmer werken, niet harder, en van het leven genieten terwijl we geld verdienen, stelt Vieira. En medewerkers willen meer dan ooit zin en betekenis vinden in hun job. "Ze vragen niet in de eerste plaats om een mooi salarispakket, maar verlangen meer van hun werk. De factor trouw en betrokkenheid speelt voor hen evenzeer een belangrijke rol. Met de crisis is het eenvoudiger geworden, omdat mensen al blij zijn dat ze aan de slag kunnen blijven, maar als de economie weer opleeft en ze hebben opnieuw de keuze, dan gaan ze voor méér dan het loonpakket alleen. Ze willen echt betrokken worden bij beslissingen in de organisatie, echte verantwoordelijkheid dragen." Het nieuwe paradigma, het nieuwe referentiekader waar managers naartoe moeten werken, betekent dat we even uit ons hoofd moeten treden en moeten open staan voor anderen, om te leren hoe het voelt om meeleven en empathie te hebben voor onze medewerkers. Dat is niet nieuw. We hebben er allemaal al wel eens van gehoord, maar wie doet dit echt in de praktijk? Het grootste deel van de dag kijken we enkel naar onze eigen wereld, niet naar wat de mensen rondom ons denken.

"Het nieuwe paradigma betekent ook dat jij als manager de volledige verantwoordelijkheid op zich neemt. Je moet immers zelf de verandering belichamen die je bij je medewerkers en je business wil zien ontstaan. Mensen houden er niet van om die verantwoordelijkheid op hun schouders te laden, zonder een externe bron om zich achter te verbergen. Het is een echte uitdaging om die angst te overwinnen, je open te stellen voor anderen." Wat managers volgens Vieira ook moeten leren, is in zichzelf op zoek te gaan naar antwoorden. "Al van tijdens de Industriële revolutie hebben we geleerd om onze focus naar buiten te leggen. We kijken naar het concurrentieel voordeel, ons *unique selling point*, proberen met branding duidelijk te maken hoe anders we zijn dan de anderen, maar hoe uniek zijn we nog? We leven in een *global village*, en vinden via internet in geen tijd informatie over al wat je maar wil, in eender welk deel van de wereld. Die dingen zijn dus niet meer cruciaal, maar moeten plaats maken voor trends als cooptition of *cooperative competition*, een handelswijze waarbij concurrenten met elkaar samenwerken voor bepaalde projecten, marketingactiviteiten of in joint ventures. Op één niveau zijn organisaties elkaars concurrent, op een ander werken ze samen; in een nieuwe markt ontwikkelen ze samen een product, enzovoort. Dit alles vraagt van een manager een zeker vertrouwen. Het is veel makkelijker om anderen als concurrentie te zien en uit te sluiten, maar daar geraak je niet veel verder mee. De wereld is er te klein voor geworden"

## **Inclusief leiderschap**

Wie beelden opzoekt die met leiderschap te maken hebben, komen meestal terecht bij iemand die voor de anderen staat en de richting aangeeft. Dat was de oude manier van leiderschap, zegt Vieira. "De leider van de toekomst is iemand die anderen toelaat, die inclusief is in plaats van anderen uit te sluiten. Neem nu het voorbeeld van branding. Het gaat er niet meer om hoe je als bedrijf verschillend bent van de rest, maar wel hoe je je klanten de beste service kan bieden, hoe je hen loyaal maakt en hen de kans geeft zich te identificeren met je merk. Dat geldt evenzeer voor je werknemers. Die moeten weten wat de zin is van hun werk, waar ze het

voor doen, en willen plezier en creativiteit in hun dagelijkse job. Als een manager geen zicht heeft op die dingen, dan hebben zijn medewerkers dat evenmin. Je moet je medewerkers bijstaan bij hun persoonlijke en spirituele ontwikkeling, door zelf een voorbeeld te zijn voor je werkomgeving.”

Een nieuwe leider is iemand die anderen als een gelijke behandelt. “We zijn toch allemaal hetzelfde, met dezelfde angsten, wensen en behoeften. Maar behandelen we onze medewerkers op dezelfde manier als we onze familie behandelen? De meeste mensen dragen een verschillend gezicht voor iedereen die ze tegenkomen, en dat is een belangrijk deel van het probleem: tegenover onze kinderen, ouders, partner, vrienden, collega’s, gedragen we ons dikwijls heel verschillend. De manager van morgen moet al die gezichten integreren en zich gelijk opstellen tegenover iedereen in zijn of haar omgeving. Die omgeving zal dat ook voelen, en het appreciëren. Of ze van je houden of niet, je bent authentiek, en mensen willen dat iemand zich toont zoals hij of zij is.” Hoe het op dit vlak mis kan lopen, werd in vele bedrijven al duidelijk toen de crisis uitbrak: “Wanneer het goed gaat deelt het management veel informatie, maar zodra het moeilijker wordt trekt het zich terug. Dat voedt de angst en doet de productiviteit bij de medewerkers afnemen. Het management wordt zelf banger, voedt de angst nog meer, en doet de performance nog dalen. Het is dus een vicieuze cirkel, die moeilijk te doorbreken is. Het is net op moeilijke momenten dat men nog meer moet informeren, zodat de mensen duidelijk weten hoe ze hun bedrijf kunnen helpen.”

## **Invloed**

Dat we allen gelijk en hetzelfde zijn, heeft voor Vieira nog verregaandere complicaties: het betekent ook dat we onze verantwoordelijkheid nemen voor onze daden op een ruimer vlak. “Neem bijvoorbeeld het probleem van de eindigheid van grondstoffen en van de vervuiling. Vroeger was dit een ver-van-mijn-bed-verhaal, vandaag beseffen we dat de opwarming van de aarde ons allemaal even sterk kan treffen. Bedrijven beseffen dit ook en gaan samenwerkingen aan om die problemen aan te pakken.” Uiteraard is de invloed die één persoon in een organisatie op deze strategie kan uitoefenen beperkt, maar toch hebben we allemaal meer in ons dan we denken. “Als je invloed kan uitoefenen op de mensen boven je, kan alles gebeuren. Ik heb al grote veranderingen zien gebeuren waar slechts één persoon van aan de basis lag. Mensen en organisaties voelen ook de druk van de klimaatproblematiek en de financiële crisis, en beseffen dat er dringend iets moet gebeuren. Dat is een goede motor voor verandering.”

Wil hij verandering bewerkstelligen, dan omringt de manager van de toekomst zich best niet met een groep jaknikkers, maar kiest hij voor diversiteit, mensen die ideeën aanbrengen en meedenken met een bedrijf. Een inclusieve manager ziet geen bedreiging in de mensen onder zich die zelf initiatief nemen en een bijdrage proberen te leveren aan de onderneming. Eens die basisvoorwaarde vervuld is, valt de rest vanzelf op de plaats. Een belangrijke eigenschap voor een manager is bijvoorbeeld goed kunnen luisteren, maar als je nog tijdens het gesprek al bezig bent je in te dekken, luister je niet voor honderd procent. Echt luisteren betekent dat je een open, volledig niet-defensieve houding aanneemt, en dat is niet eenvoudig. Andere eigenschappen zoals visie, creativiteit, inspiratie, anderen begeistere(n),... lukken evenmin als je bang bent om fouten te maken en jezelf niet vertrouwt. Hoe meer je aan je medewerkers geeft, hoe meer je meeneemt naar huis. En hoe opener je bent, hoe beter je je voelt. Kort gezegd is een goede leider iemand die afstand neemt van wie hij of zij is, die een stap terugzet en zichzelf bekijkt. Als je niet kunt lachen met jezelf, heb je een probleem.

Vieira's ideeën vormen voor velen wellicht een enorme ommezwaai, maar toch is een kleine kiem voldoende om als manager te groeien en je ego achter je te laten. “Alles begint met het vuur, de passie die je in jezelf voelt”, zegt Vieira tot besluit. “Je persoonlijke doorbraak zal leiden tot een organisatorische doorbraak, veel meer dan het volgende boek of de workshop die je voelt. Jij moet de moed hebben om de sprong te maken, zonder parachute, om jezelf te vernieuwen, je jarenlange ervaring achter je te laten en volledig opnieuw te beginnen. Hoe meer verantwoordelijkheid je krijgt, hoe meer je jezelf als maatstaf neemt en geïsoleerd geraakt. De eerste stap is er van uit te gaan: ik kan het niet alleen.”