

Op het eerste gezicht is er niets wat Jacqueline Brassey niet heeft. Ze is global director learning & development bij McKinsey, gepromoveerd en verbonden aan diverse prestigieuze universiteiten in binnen- en buitenland. Ze woont met haar man Nicholas, hr-directeur bij Ahold Delhaize, en hun twee kinderen van 11 in een villa in Wassenaar.

Toch was er altijd één ding dat ontbrak: zelfvertrouwen.

En zo vond ze zich op een dag terug in een vergaderkamer met haar team om zich heen, een ingewikkelde klus op tafel en een steen in haar maag. Het was 2013 en ze was net een paar maanden binnen bij McKinsey. Ze had vijftien jaar internationale ervaring op zak, ze kon dit, ze was een topconsultant. Maar ze kreeg er geen zinnig woord meer uit. 'Ik kon alleen maar denken: elk antwoord moet nu perfect zijn en daar moeten ze heel erg van onder de indruk zijn, anders vragen ze zich af wie ze nu weer hebben aangenomen.'

Dit was het begin van wat ze later haar zelfvertrouwen crisis zou noemen. Het begin ook van een nieuw academisch onderzoek met hoogleraren Nick van Dam (Nyenrode en IE University) en Arjen van Witteloostuijn (Vrij Universiteit), een boek en een reeks inzichten op basis waarvan ze nu succesvolle leiderschapsprogramma's ontwikkelt die zich onder meer richten op het erkennen en managen van onzekerheid. Deze zijn hard nodig, meent ze. Want toen ze oplossingen zocht voor haar eigen crisis, ontdekte ze al snel dat er veel meer mensen waren met dit probleem.

V Hoeveel mensen worstelen met onzekerheid op de werkvloer?

'Uit ons eigen onderzoek kwamen schokkende data naar voren. Meer dan vier op de tien mensen piekeren op een gemiddelde werkdag een paar uur of ze wel goed genoeg zijn. Onder hooggeleide professionals loopt dit percentage al op tot meer dan de helft.'

V Professor Laura Empson schrijft in haar boek *Leading Professionals* dat topkantoren met opzet onzekere mensen aannemen, want die zullen keihard werken en overpresteren om zichzelf te bewijzen.

'Dat is totale onzin. Er zullen vast machiavelliaanse uitzonderingen zijn, maar van dergelijke bewust beleid is geen sprake. Ik ken het werk van Laura Empson wel en ik vind het goed dat ze het maatschappelijk debat hierover aanzwengelt. Want het is natuurlijk wel zo dat er bij veel bedrijven een systeem is waarbinnen slimme mensen werken die niet allemaal de top kunnen bereiken. De competitieve cultuur die dan ontstaat, werkt onzekerheid in de hand.'

V Is een beetje stress dan niet ook goed?

'Zeker, we hebben allemaal een innerlijke criticus, en dat is niet per se een slecht iets. Zelfkritiek houdt ons scherp en dwingt ons het beste uit onszelf te halen. Maar we hebben het hier niet over een beetje stress. We hebben het over een energieslurpende onzekerheid die mensen er juist van weerhoudt hun volle potentieel te bereiken. Een niet gering aantal ondervraagden — 47% — gaf aan dat ze beter zouden presteren als ze zich minder zorgen zouden maken over zichzelf. Ze tonen vermijdend gedrag en zijn bang om uit hun comfortzone te komen. Dat is een groot probleem, voor hen en voor hun werkgevers. Want pas als je uit je comfortzone komt, leer je en ontwikkel je je verder. Doen ze dat niet, dan blijft er broodnodig talent onbenut.'

V Is er verschil tussen mannen en vrouwen?

'Uit onze data komt dat niet naar voren. Mannen zijn net zo onzeker als vrouwen, en mannen gaven net zo vaak aan dat ze dach-



CONSULTANCY

'Vier op de tien piekeren elke werkdag uren of ze wel goed genoeg zijn'

Keihard overwerken, niets durven zeggen tijdens vergaderingen, wegduiken als er een promotie voorbijkomt. Veel mensen op de werkvloer — ceo's inclusief — twifelen stiekem of ze wel goed genoeg zijn. Jacqueline Brassey onderzocht waar die onzekerheid vandaan komt, en waarom het tijd wordt dat we er opener over worden. 'We staan aan de vooravond van een revolutionaire ommekeer.'

ten beter te presteren als ze zich wat zekerder zouden voelen. Ook, of misschien wel juist succesvolle mannen. Veel ceo's geloven diep vanbinnen, bewust of onbewust, dat hun carrière puur een kwestie van geluk is en dat ze stiekem inadeguaat zijn. We hebben volgens de psychologie vijf basisangsten: we zijn bang voor de dood, voor verminking, voor verlies van autonomie, voor verstoting en voor ego-dood. Dat laatste is dat je bang bent om niets voor te stellen, waardeloos te zijn. Dat komt in het bedrijfsleven veel voor, juist bij mensen die worden geacht iets voor te stellen.'

Howard Schultz, de voormalige topman van Starbucks, zei eens dat er maar weinig ceo's zijn die geloven dat ze gekwalificeerd zijn om ceo te zijn. Ze zullen je dat alleen nooit vertel-

len. 'Om welke reden dan ook,' zei hij, 'menen ze dat ze altijd alles moeten weten en alles onder controle moeten hebben, en dat ze dus geen zwakheden mogen tonen.'

V Waarom, als zoveel mensen onzeker zijn, is het zo moeilijk om dat toe te geven?

'Voor ceo's is het moeilijk omdat we nog gewend zijn aan het *hero*-management uit de jaren negentig: de leider is de sterke man — of vrouw — die we blindelings volgen. Daarbij is de boardroomdynamiek vaak wat corporaal. Er zijn goede uitzonderingen hoor, maar die *fraternity*-cultuur, die zit er toch een beetje in, dat stoere, je mannetje staan en zijn.'

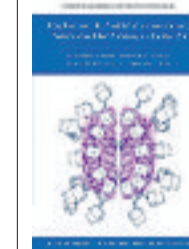
'Maatschappelijk gezien rust er ook een enorm stigma op onzekerheid. Toen ik er destijds over begon te praten, kreeg ik twee reacties. Enerzijds waren er mensen die me toefluisterden hoe opgelucht ze waren dat ik erover begon. Maar er waren er ook veel die me waarschuwden dat ik mijn carrière in gevaar bracht door zo open te zijn.'

V Waar komt dat stigma vandaan, denkt u?

'We zijn niet gewend ons zo kwetsbaar op te stellen. Dat kan allerlei gevolgen hebben waar je geen greep op hebt, en dat kan bedreigend voelen. Ik vind het ook eng om in de krant te staan met een interview. Straks zeg ik iets verkeerd, wat voor gevolgen kan dat hebben? Zeker in de moderne wereld van sociale media, waarin alles perfect lijkt en je publiekelijk kunt worden afgerekend op fouten, is die druk groot. We hebben allemaal geleerd te doen alsof we geweldig zijn en het fantastisch doen. Zodra we openlijk toegeven dat het allemaal wat minder gaat, zie je dat mensen afhaken. *Don't ever let them see you sweat*, dat is het adagium.'

Jacqueline Brassey: 'De principes van leidinggeven zullen de komende jaren fundamenteel veranderen.'

FOTO: ROGER CRÉMERS VOOR HET FINANCIEELE DAGBLAD



Advancing Authentic Confidence
Jacqueline Brassey,
Engelstalig,
304 pagina's,
Prijs €21,95,
Lulu.com



'Mannen zijn net zo onzeker als vrouwen, en mannen gaven net zo vaak aan dat ze dachten beter te presteren als ze zich wat zekerder zouden voelen'



'Lang gold in het bedrijfsleven: fake it till you make it. We volgen blindelings de leider die alles weet, of dat nu echt zo is of niet. Maar je ziet dat het tij langzaam keert'

V Waarom hangt onze notie van succes zo sterk samen met zelfvertrouwen?

'Het is de andere kant van dezelfde munt: je vooruitgang wordt bepaald door de waardering die je krijgt. Hoe geweldiger mensen je vinden, hoe hoger je stijgt in de sociale pikorde. Ik denk dat zelfvertrouwen vertrouwen opwekt. Als mensen vol zelfvertrouwen iets zeggen, dan worden ze vaker geloofd dan als mensen twijfelend iets zeggen, ook al is het niet waar. Dat is ook lang het paradigma geweest in het bedrijfsleven. *Fake it till you make it*. En we volgen blindelings de leider die alles weet, of dat nu echt waar is of niet. Maar je ziet dat het tij keert. We staan aan de vooravond van een revolutionaire ommekeer.'

V Wat zal er veranderen?

'De principes van leidinggeven zullen de komende jaren fundamenteel veranderen. In plaats van top-down zal er open en flexibel worden samengewerkt. Naar mijn gevoel gaat dat nog veel te langzaam, maar ik zie het wel gebeuren. De uitdagingen waar bedrijven voor staan, zijn zo complex, zo grillig door de snelle technologische ontwikkelingen, dat het hiërarchische model niet meer werkt. De baas is niet meer degene die alles weet en bevelen uitdeelt. Als leider moet je om de tafel met een big-data-expert, een technicus, een ontwerper, een onlinestrategie, mensen met een expertise waar jij geen kaas van hebt gegeten. De kunst is hun kennis te bundelen en te luisteren. Dat vergt dat je je kwetsbaar kunt opstellen en erkent dat je niet alles weet.'

V Wat zal het effect zijn van die verschuiving?

'Een cultuuromslag die hard nodig is. We werken in een prestatiecultuur waarin alles perfect moet zijn. En natuurlijk moeten we blijven presteren, dat is het principe van een bedrijf. Alleen gaan we toe naar een cultuur waarin resultaten worden behaald door dingen uit te proberen en waar het dus oké is fouten te maken. Tupperware heeft geprobeerd zo'n werkomgeving te bouwen en met succes. Werknemers hebben er meer zelfvertrouwen en de performances zijn beter. Bedrijven zijn mensen, uiteindelijk. Automatisering zal een hoop taken vervangen, maar wat overblijft, is de mens.'

Als het aan Brassey ligt, praten we veel opener over onze twijfels. Niet alleen omdat het menselijk is om onzeker te zijn en er dus geen reden is om ons ervoor te schamen, het is ook schadelijk als we het niet doen. Burn-out, de ziekte van deze tijd, is volgens haar onderzoek dubbel gelinkt aan zelfkritiek: je kunt er een krijgen omdat het intens vermoeiend is een masker op te houden, maar je kunt andersom ook onzeker worden van een burn-out.

V Valt onzekerheid te overwinnen?

'Nee, niet in de zin dat ze ooit verdwijnt. Maar dat hoeft ook niet. Het gaat erom dat je ermee leert omgaan, zodat je zelf weer achter het stuur komt en je innerlijke criticus op de achterbank zet. Het is een kwestie van oefenen. Angst begint in je brein, niet door een situatie. Dat inzicht heeft mij gered. Je bent niet een willeloos slachtoffer van een systeem, je kunt daadwerkelijk zelf iets doen. Dat inzicht heeft mij de ogen geopend. Onzekerheid zit tussen je oren. En je hersenen kun je trainen, net als je spieren. Dat neemt niet weg dat er ook een taak ligt voor bedrijven. Zij hebben de verantwoordelijkheid om veilige werkomgevingen te creëren waarin iedereen kan groeien.'

V Als we even teruggaan naar 2013, wat zou u nu zeggen tegen uzelf?

'Geen zorgen. Je bent niet de enige, en het zal niet je carrière schaden als je er eerlijk over bent. Integendeel, het zal steeds beter gaan.'