

atie te krijgen). "De top kan hier niet alléén een antwoord op bieden, maar heeft daarvoor het middelmanagement nodig. Daarvoor moet het middelmanagement wel erop kunnen vertrouwen dat ze open kunnen communiceren."

De uitdaging is daarbij om te erkennen dat leiderschap geen zero sum game is, maar te komen tot een omgeving van shared leadership. "De top kan perfect erkend worden als leider en tegelijk erkennen dat ook het middel-

"De marge om te experimenteren is klein"

management leiderschap opneemt." Daarbij gaat het erom zowel leiderschap te 'claimen' als te 'granten', waarbij ook de bedrijfstop zijn rol anders moet gaan invullen: "Wie van hiërarchisch leiderschap houdt, wie de absolute chef wil zijn, staat voor een enorme ontwikkelingsuitdaging", zegt Jesse Segers. "Als je het leiderschap opengooit, moet je ook rekening houden met de complexiteit. Men heeft het dan over 'requisite complexity': de complexiteit van de buitenwereld moet je kunnen spiegelen in de organisatie. Je moet met onzekerheid en complexiteit om kunnen gaan."

"En dat staat dus los van leiderschapsstijlen, waar velen in de eerste plaats op focussen: die vier rollen kan je invullen op verschillende manieren."

OPTIMISME

Wat betreft de stijlen is Maarten Van Aken duidelijk: de 'hard op tafel slaan en roepen dat het al moest gebeurd zijn'-stijl werkt niet, net zomin als 'laissez-faire, laissez-passers'. "Pure controle werkt niet, en 100% coach ook niet. Het is een samenraapsel, waarbij je de ene keer zegt wat er moet gebeuren, en de andere keer een coachende rol aanneemt. Je moet dat aanvoelen, en dat heeft te maken met ervaring. Je kan ook niet dezelfde stijl hanteren voor alle mensen."

En ja, ook de algemeen financieel-economische toestand heeft duidelijk een invloed op de manier waarop je leiding geeft aan mensen. "Sinds de financieel-economische crisis uitbarstte, moest je wel op een andere manier communiceren dan voorheen. Er is bijgekomen dat mensenkennis en EQ zeker zo belangrijk is dan het IQ. Je moet mensen die onder stress staan kunnen begeleiden, je moet meer psycholoog zijn." Dat



Maarten Van Aken:

"Van het middenkader wordt ook verwacht dat ze meer doen dan puur het uitvoeren van de strategie. We worden actief aangemoedigd om mee te bouwen aan de strategie van het bedrijf."

Deutsche Bank tegen de stroom in zwemt, helpt natuurlijk, en de meeste van de mensen die in het kantoor van Maarten Van Aken werken zijn fier op hun bedrijf en identificeren zich met de waarde van het bedrijf. "Wij doen het goed, maar de verhalen in de media over de ruimere algemene economische malaise stemt tot nadenken, en er kan twijfel opwellen."

Daarin zit ook het verschil tussen een goede en een slechte leider: alleen de goede durft aanvaarden dat hij niet alle antwoorden heeft, alleen de goede aanvaardt de onzekerheid. De banksector, waar Maarten Van Aken al sinds 2000 in werkt, heeft het lastig gehad de afgelopen tien jaar en kampt met grote onzekerheden, en dat mag je als leider niet ontkennen.

En op die momenten dat het moeilijk gaat en medewerkers zouden durven gaan twifelen, is leiderschap nodig, daar is Maarten Van Aken van overtuigd. "Optimisme is een verantwoordelijkheid van de manager, zonder dat je daarbij vervalt in naïviteit of het licht van de zon ontken. We zijn verplicht om een visie te creëren en optimistisch te zijn, de mensen een hart onder de riem te steken, ook al zit je zelf met vragen. Als wij het niet doen, wie dan wel?" ●

TIMOTHY VERMEIR 