





**BIEKE  
VAN GOOL**

**WAAROM**

**AAN**

**DACHT**

**DE ESSENTIE IS**

**GECONNECTEERD LEIDERSCHAP  
IN EEN HYBRIDE WERELD**

**Lannoo  
Campus**

Tweede, herziene druk, januari 2025

Eerste druk, juni 2021

D/2024/45/576 – ISBN 978 90 209 6607 7 – NUR 800

VORMGEVING OMSLAG	Gert Degrande   De Witlofcompagnie
VORMGEVING BINNENWERK	Keppie & Keppie
VORMGEVING MODELLEN	Comma
KUNSTENAAR BEELDHOUWWERKEN	Katrin Dekoninck
FOTO'S BEELDHOUWWERKEN	Vrt/News jaarnaal 30 november 2020 (p.12) Stef De Belder / Studio Krims (p. 74, 90, 182, 218) Alexander Delpont (p. 128)
AUTEURSPORTRET	Lies Engelen

© Bieke Van Gool & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2021.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,  
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt  
in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige  
andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.


Uitgeverij LannooCampus  
Vaartkom 41 bus 01.02  
3000 Leuven  
België  
www.lannoocampus.com

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland

# INHOUD

<b>VOORWOORD</b>	Prof. dr. Peggy De Prins	9
<b>WELKOM</b>		13
<b>DEEL I</b>	<b>AANDACHT IN EEN HYBRIDE WERELD</b>	19
<b>HOOFDSTUK 1</b>	<b>WAAROM AANDACHT DE ESSENTIE IS</b>	23
	Aandacht maakt connectie mogelijk	24
	Aandacht voor de context	26
	Onder- en bovenstroom verbinden	28
	Aandacht voor daadkracht én draagkracht	32
	Bewuste aandacht is effectiever dan versnipperde aandacht	34
<b>HOOFDSTUK 2</b>	<b>DE UITDAGINGEN VAN ONZE HYBRIDE WERELD</b>	37
	Flexibiliteit in ruimte, tijd en plaats	37
	Een kosmopolitisch perspectief	42
	Paradoxen overstijgen	46
<b>INTERMEZZO</b>	Sara Bastiaensens	50
<b>DEEL 2</b>	<b>HET MECHANISME VAN GECONNECTEERD LEIDERSCHAP</b>	57
<b>HOOFDSTUK 3</b>	<b>DE DYNAMIEK VAN GECONNECTEERD LEIDERSCHAP</b>	59
	De blik van de geconnecteerde leider	59
	Geconnecteerd op persoonlijk, team- en organisatieniveau	62
	De schakels van aandacht	70
	Het traject van geconnecteerd transformeren	73
	De rol van eigenaarschap	78
<b>HOOFDSTUK 4</b>	<b>DE MATRIX VAN CONNECTIE</b>	81
	De functie van formele contacten	85
	De functie van informele contacten	86

<b>DEEL 3</b>	<b>GECONNECTEERD LEIDERSCHAP ONTWIKKELEN</b>	93
<b>HOOFDSTUK 5</b>	<b>DE DYNAMIEK OP PERSOONLIJK NIVEAU</b>	95
	Het individueel traject van transformatie	99
	Schakelen met persoonlijke aandacht	102
	5 sleutels voor groei in persoonlijk leiderschap	133
<b>HOOFDSTUK 6</b>	<b>DE DYNAMIEK OP TEAMNIVEAU</b>	135
	Het teamtraject van transformatie	135
	Schakelen met interpersoonlijke aandacht	137
	5 sleutels voor teamleiders in transformatie	187
<b>INTERMEZZO</b>	Joost Callens	189
<b>HOOFDSTUK 7</b>	<b>DE DYNAMIEK OP ORGANISATIENIVEAU</b>	193
	Het organisatietraject van transformatie	194
	Schakelen met collectieve aandacht	195
<b>DE PRAKTIJK</b>	Henk van Duinen	205
	5 sleutels voor leiders van organisatieverandering	222
<b>ALS BESLUIT</b>		225
<b>NABESCHOUWING</b>		
	Prof. dr. Jesse Segers	227
<b>DANKJEWEL</b>		231
<b>VERANDEREN IS ONVERMIJDELIJK, GROEIEN IS EEN KEUZE</b>		233
<b>KUNST VERBINDT</b>		234
<b>HANDVATTEN VOOR DE PRAKTIJK</b>		235
<b>BIBLIOGRAFIE</b>		237



*First understand,  
before being understood.*

— Steven Covey —



*Where is the life we have lost in living?*

*Where is the wisdom  
we have lost in knowledge?*

*Where is the knowledge  
we have lost in information?*

— T.S. Eliot —



# VOORWOORD

## **PROF. DR. PEGGY DE PRINS**

Professor en onderzoeker aan de Antwerp Management School op de domeinen van duurzaam Human Resource Management en duurzame arbeidsrelaties

Aandacht voor ‘aandacht’, zo zou men de essentie van het boek van Bieke Van Gool kunnen samenvatten. Een waardevolle boodschap, zeker in coronatijden waarbij aandacht dreigt af te vlakken, tijdsreliëf minder aanwezig is en waarbij we massaal op zoek gaan naar nieuwe en gezonde vormen van (de) connectie. Ook post-corona zal de behoefte aan aandacht een blijver zijn. De opleving na de crisis zal hoe dan ook een appel doen op ons vermogen om aandachtig én geconnecteerd leiderschap te tonen.

Het innoverende aan Biekés verhaallijn is dat zij het aandachtsthema en het thema van geconnecteerd leiderschap spitsvondig vertaalt naar de diverse (leef)werelden van het individu, het team en de organisatie. De vele praktijkvoorbeelden, miniverhalen en -getuigenissen maken deze vertaalslag niet enkel gelaagd, maar ook bijzonder geslaagd. Haar jarenlange ervaring en opgebouwde praktijkkennis staan garant voor een realistische en gedegen ‘onderstroom’ van de conceptuele verhaallijn, die zij stap voor stap ontwikkelt in dit boek.

Ik ben ervan overtuigd dat dit boek je als lezer zal inspireren in het verder schrijven van je eigen of gemeenschappelijke verhaal van geconnecteerd leiderschap. Een aantal jaren terug ondernam ik samen met Bieke een poging om zo’n gemeenschappelijk verhaal te creëren rond de relatie tussen opdrachtgevers en externe (HR-)consultants. Centrale vraag was: wanneer en waarom werkt consultancy in de praktijk? En ook: wat maakt consultancy tot een eervol metier? We kwamen hierbij uit op vier essentiële aandachtsdomeinen of must-haves (tevens te beluisteren via een podcast: <https://podcasts.apple.com/us/podcast/antwerp-management-school/id1308188799>):

## 1 Wederzijdse echtheid

Blijf jezelf en geef ook de ander de ruimte om zichzelf te zijn. Laat openheid. Blijf weg van de kunstmatigheid. Niets zo erg als een onverschillige opdrachtgever of een opdrachtgever die onrealistische verwachtingen koestert. En omgekeerd: niets zo erg als een consultant die op de automatische piloot zijn advies formuleert.

## 2 Kritische vriendschap

Investeer in de lange termijn. Neem de relatie ter harte. Er moet oprechte verbinding zijn, maar er moet ook openhartige feedback gegeven kunnen worden. Feedback waarbij het niet draait om winnen en gelijk krijgen, wel om leren en verbeteren.

## 3 Positieve begrenzing

Wanneer je als opdrachtgever te veel of te extreem doorduwt op prijs en tijd, riskeer je een *quick & dirty* resultaat. Omgekeerd: als je als consultant nooit nee durft te zeggen, riskeer je evenzeer zo'n teleurstellend resultaat. Durf daarom te zeggen dat je op bepaalde vragen of opdrachten liever niet ingaat. Omdat het niet binnen jouw expertise ligt bijvoorbeeld. Of omdat het niet goed voelt.

## 4 Ware kunde

Consultants (maar ook opdrachtgevers) wordt soms verweten te veel new-speak en fancy modellen te gebruiken, zonder dat deze getoetst zijn aan de theorie of de praktijk. Dat is jammer. Verkoop geen onzin. Maak gebruik van bestaande kennis en bouw expertise op. Belangrijk is dat dit in dialoog gebeurt, zodat ook reflectie een belangrijk element wordt van de toepassing.

Deze denkoefening geeft aan dat de thema's van 'aandacht' en 'geconnecteerd leiderschap' een nog ruimer speelveld beogen dan strikt in het boek aan bod komt. Beide thema's zijn immers relevant binnen, maar ook buiten de muren van het bedrijf. Ze komen aan bod binnen interne, maar ook binnen externe netwerkrelaties, in het ruimere (maatschappelijke) ecosysteem van de organisatie. Ze geven daarom niet enkel glans aan ons psychologisch, maar ook aan ons sociaal kapitaal. Het verhaal van Bieke is met andere woorden geen eindig of gesloten verhaal. Integendeel, het nodigt uit tot verdere reflectie, dialoog en vertaalslag. Ik wens je als lezer hierbij alle succes en inspiratie toe.



*Panta rhei.*

*Alles stroomt, niets blijft hetzelfde.*

— Heraclitus —



# WELKOM

## Waarom dit boek?

Onze wereld heeft behoefte aan leiderschap, aan mensen die samen het positieve verschil maken. Meer mensen die anderen in beweging krijgen om de nodige evolutie door te maken. De 21ste eeuw vraagt om eigenaarschap, om een collectief dat verantwoordelijkheid kan, wil en durft te nemen voor een duurzame toekomst. Aandacht is daarbij de sleutel. Want, wat je aandacht geeft, groeit.

Kiezen waar jij aandacht aan geeft en hoe je die geeft om samen met anderen progressie te maken, is in onze dynamische wereld een behoorlijke uitdaging geworden. Aan afleidingen geen gebrek. Soms is er geen tijd om na te denken, en dan zorgt de juiste voorbereiding voor bewustzijn waardoor je effectief kunt handelen wanneer het nodig is.

Dit boek wil je hierbij inspireren. Het bevat de kennis en inzichten van ruim twintig jaar praktijkonderzoek en ervaring in leiderschap, transformatie en succesvol teamwerk. Het is een bundeling van mijn eigen gedachten en methodieken getoetst in samenwerking met honderden professionals en organisaties, in binnen- en buitenland.

Het is niet alleen bedoeld voor leidinggevend en managers die hun impact willen vergroten, maar voor iedereen die zichzelf in vraag durft te stellen en wil groeien. Het is bedoeld voor zij die leiderschap willen tonen en die zich willen blijven voorbereiden op nog onbekende uitdagingen. Het is een leidraad voor ontwikkeling in een vaak paradoxale wereld, waar in verbinding blijven met elkaar én met je omgeving een uitdaging blijkt.

Als je een peoplemanager bent, combineer je wellicht drie verschillende rollen: die van manager, coach en leider. In de managersrol ligt de nadruk eerder op het wat, het beheren en besturen. De coachende rol richt zich op het hoe, op de belangen, ambities en behoeftes van anderen. De rol als leider werkt vanuit het waarom en triggert motivatie door voorbeeldgedrag. Dit boek richt zich vooral op de rollen van coach en leider. Rollen die iedereen kan opnemen, ongeacht functie of titel. Jij dus ook.

Leiderschap is iets dat je kunt leren. Iedereen kan leider zijn in een context of op een plaats die past. Zo kunnen bijvoorbeeld zowel projectmanagers, afdelingshoofden, CFO's, programmeurs, boekhouders als heftruckchauffeurs leiderschap tonen. Je titel zegt niets over je leiderschap, je gedrag wel. Het inzetten van het juiste gedrag op de juiste moment is wat sterke leiders doen.

Onze wereld is dynamisch en hypergeconnecteerd. Veranderingen zijn een natuurlijk gegeven, alleen vinden ze vandaag de dag in steeds sneller tempo en met een complexere impact plaats. Daarom is het vermogen om te evolueren, zowel van leiders als van hun teamleden, van wezenlijk belang om op duurzame wijze succesvol te blijven.

Externe factoren en onvoorspelbaarheden vanuit technische, economische, ecologische, sociale of politieke invalshoeken zorgen voor disrupties. De ingrijpende omschakeling naar werken op afstand omwille van de covidpandemie zorgde bijvoorbeeld voor een cultuurschok in teams en organisaties. Dat maakte transformeren mogelijk op plaatsen waar het wellicht al langer gewenst of nodig was. De lange tijd in afzondering zorgde ervoor dat mensen op zoek gingen naar wat er echt toe doet. Deze stilstand waren velen ontwend, maar resulteerde voor sommigen in een groter besef van persoonlijke verantwoordelijkheid en moraal.

Zo biedt onze voortdurend veranderende context kansen om, met bewuste aandacht, waar nodig bij te sturen of te vernieuwen. Bij voorkeur in lijn met jouw korte- én langetermijnvisie, als je die hebt. Dit boek wil je daarbij ondersteunen. Zij die af en toe de resetknop weten te gebruiken, komen tot nieuwe inzichten. Ze slaan nieuwe wegen in en zien nieuwe mogelijkheden. Een stevige innerlijke overtuiging kan een sterk ankerpunt zijn in een onvoorspelbaar leven.

Geconnecteerd leiderschap gaat over het vinden van de juiste balans tussen daadkracht én draagkracht, tussen effectieve slagkracht én gezond engagement. Geconnecteerde leiders zijn in staat om veerkrachtig mee te bewegen, zonder het contact met zichzelf en hun omgeving te verliezen. Ze tonen contextintelligentie.

Kan jij gepast meebewegen met je veranderende context? Hoe effectief schakel jij in connectie met anderen én met je omgeving? Dit boek biedt je mogelijkheden tot het vergroten van je zelfkennis, zelfbewustzijn en impact. Het ontwikkelt nieuwe denkkaders en vaardigheden.

Het wil niet alleen een inspiratieboek zijn, maar eveneens een naslagwerk dat je uitnodigt tot pauze en reflectie. Vandaar de foto's, spreuken, quotes en lege pagina's, bedoeld als rustpunten, zodat je je gefocuste aandacht kunt omschakelen naar een meer open, lerende aandacht. Want, net zoals bij geconnecteerd leiderschap, behandelt dit boek deze voortdurende wisselwerking tussen stijlen van aandacht én communicatie. Telkens aangepast aan wat de eigenheid van het moment vraagt.

Dit boek is opgebouwd in drie delen. In het eerste deel wordt uitgelegd waarom aandacht de essentie is en wat de uitdagingen zijn als je leiderschap wil tonen. Daarin kun je ontdekken dat je het begrip aandacht ook kunt benoemen als bewustzijn om in verbinding te blijven, dat geconnecteerd staat voor verbindend in een paradoxale, hybride wereld, waarbij hybride ruim geïnterpreteerd wordt. Het tweede deel stelt het mechanisme van geconnecteerd leiderschap centraal met onder meer de schakels van aandacht en het traject van geconnecteerd transformeren. In het derde deel wordt de ontwikkeling van geconnecteerd leiderschap in de praktijk beschreven op zowel individueel, team- als organisatieniveau. Je vindt voorbeelden uit de praktijk en uitspraken die tot nadenken stemmen.

Dit boek, geschreven voor denkers en doeners, is voor jou als je:

- wilt leren hoe jij je impact kunt vergroten.
- zin hebt in een nieuw perspectief op verandering en transformatie.
- in verbinding wilt blijven met anderen in een hybride omgeving.
- het resultaat van je remote team wilt verhogen.
- toepasbare modellen of praktische manieren zoekt die helpen in leiderschapsontwikkeling.

Dit boek is niet voor jou als je:

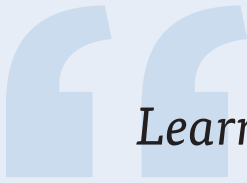
- je leiderschapsstijl niet kritisch in vraag wilt stellen.
- niet geïnspireerd wilt worden in je denkwijze door praktijkervaringen.
- op zoek bent naar dé waarheid over leiderschap in een hybride wereld.

Tot slot nog dit. Dit boek streeft meer inclusief denken en handelen na. De kracht van diversiteit is een thema dat de laatste jaren terecht aan relevantie heeft gewonnen. De arbeidsmarkt blijft schaars. Laat ons de bestaande diversiteit in talenten ten volle benutten. Daarom werd in deze tweede druk een extra intermezzo toegevoegd rond het inzetten van neurodiversiteit op het werk.

Langetermijnsuccessen worden geboekt door verschillende mensen die samenwerken. We zijn samen op ons best wanneer we actief gebruikmaken van de unieke perspectieven en ervaringen van alle mensen om ons heen; aangeboren en aangeleerde verschillen. Denk aan diversiteit in culturele of sociale achtergronden, gendervoorkeuren, maar ook aan neurodiversiteit: de verschillen in hoe onze breinen informatie verwerken en hoe we aandacht tonen en vasthouden, of hoe we hyperfocussen. Waardering voor én ondersteuning van unieke (neuro)diverse talenten blijken vaak de hefboom tot effectievere langetermijnimpact van de groep.

Dit boek toont aan dat leiderschap niet statisch is, maar zich blijft ontwikkelen, door iedereen en voor iedereen. Leiderschap begint met de keuzes die je dagelijks maakt. Samen kunnen we een cultuur van inclusie, verantwoordelijkheid en wederzijds respect creëren, waarin het potentieel van ieder individu ingezet wordt. Leiderschap gaat niet zozeer over wat je hebt, maar veel meer over wat je geeft.





*Learning to stand in somebody  
else's shoes,  
to see through their eyes,  
that's how peace begins.  
And it's up to you to make that happen.  
Empathy is a quality of character  
that can change the world.*

— Barack Obama —



DEEL 1

**AANDACHT  
IN EEN HYBRIDE  
WERELD**

Elke dag telt 24 uren, in totaal 86.400 seconden, exact evenveel voor iedereen. Waarom hebben sommigen toch steeds tijd tekort, terwijl anderen er voldoende schijnen te hebben? Het effectieve verschil voor jou zit in hoe jij bewust je prioriteiten bepaalt en vervolgens kiest uit die prioriteiten. Wat krijgt jouw aandacht?



*Je aandacht bepaalt je werkelijkheid.*

Aandacht lijkt een bedrieglijk eenvoudig woord, terwijl het in werkelijkheid zeer gelaagd is. Wat je aandacht geeft, groeit. Het tegendeel is niet altijd waar, want wat je negeert, vermindert niet noodzakelijk. Bepaalde levenslessen blijven zich herhalen, tot ze geleerd en begrepen zijn. Het is daarom zinvol om stil te staan en met aandacht te kijken naar wat er gebeurt.