

KOEN MARICHAL EN JESSE SEGERS

19

INZICHTEN

DE
LEIDER
IN DE
SPIEGEL



acco

Inhoud

Woord vooraf	
Bazen, honden, leiders en initiatiefnemers (Prof. Dr. Jaap Boonstra)	7
Inleiding	
Wat is onze hoop?	9
1. If you think saying good morning to your people is a waste of time, think again	13
Over verbinding en welwillendheid	
2. Leadership is shared. More like a jazz band	17
Over samenwerking en collectief	
3. Tasks are performed better when they're chosen	23
Over zelfbepaling en motivatie	
4. The job of the leader is to help teams to continue to win	27
Over teams en resultaten	
5. If you fill the room, how can your people grow?	33
Over zelfbewustzijn en empowerment	
6. Leadership is acknowledging the elephant in the room	39
Over verantwoordelijkheid en verandering	
7. In sameness we connect, in differences we grow	45
Over gelijk zijn en diversiteit	
8. Leadership develops self confidence in every one	51
Over ontwikkeling en mindset	
9. The context makes the leader	57
Over context en bescheidenheid	
10. Leadership is a personal claim	63
Over vrijheid en keuze	

11. Leadership starts by giving, not by asking favors	69
Over invloed en wederkerigheid	
12. Trust is the power of leadership	75
Over vertrouwen, macht en autoriteit	
13. Leadership creates the context for optimal tension	81
Over stabiliteit en vernieuwing	
14. Leadership is moral. Are you sincere or just pulling the strings?	87
Over authenticiteit en integriteit	
15. Leadership works with the system, not against it	93
Over systemisch denken en politiek	
16. Leadership is making this world a better place	99
Over spiritualiteit en duurzaamheid	
17. Leadership talks the walk	103
Over voorbeeldgedrag en betekenisgeving	
18. Leadership is all about having your own story, and being true to it	109
Over vertellen en identiteit	
19. What's your story?	115
Over ontwikkeling van eigen leiderschap	
Appendix. Naar een geïntegreerd model van leiderschap en leiderschapsontwikkeling	119
Bio's van geïnterviewde leiders	127
Tot slot	131
Eindnoten	133
Sleutelreferenties	141
Testimonials	143
Nawoord (Herman Van Rompy)	147
Index	149

Bazen, honden, leiders en initiatiefnemers

Een hond heeft een baas. Van de baas krijgen ze water, eten en aandacht en mogen ze buiten spelen. De baas verlangt daar trouw voor terug en soms speelsheid. Honden zijn afhankelijk van hun baasjes. Mensen zijn geen honden. Ze zijn hun eigen baas. Gezonde mensen kunnen hun eigen leven inrichten, keuzes maken en initiatief nemen. Soms hebben mensen in organisaties iemand boven zich die zich als baas gedraagt. Ze krijgen dan bevelen van iemand hoger in de hiërarchie. Die baas verwacht van hen braafheid en gehoorzaamheid. Mensen die zich gedragen als baas doden initiatief en creativiteit bij anderen. Bazen creëren afhankelijkheid en afwachtend gedrag. Als je mensen van jou afhankelijk maakt, ben je ook verantwoordelijk voor hen. Dan ontnem je ze hun eigen verantwoordelijkheid. Veel bazen gaan gebukt onder de verantwoordelijkheid die ze anderen hebben afgenomen.

Deze tijd van onzekerheid en onvoorspelbaarheid verlangt van mensen initiatief, verantwoordelijkheid en creativiteit. Initiatief is nodig om wendbaar te zijn en met onzekerheden om te gaan. Door zelf verantwoordelijkheid te nemen kunnen mensen zelfstandig hun werk vormgeven en resultaat behalen. Creativiteit is essentieel om nieuwe wegen te zoeken in onvoorspelbare tijden. Mensen zijn hun eigen leider als ze de leiding nemen over hun eigen leven en de situatie waarin ze leven en werken. Iedereen kan initiatief nemen om aan een nieuwe toekomst te werken en daarbij anderen uitnodigen om mee te doen. Een blik op de toekomst genereert energie en optimisme. Als je leiding neemt, is optimisme behulpzaam om jezelf en anderen te inspireren.

Initiatiefnemers zijn mensen die de leiding nemen en anderen inspireren met hun droom en toekomstbeeld. Ze geven richting en ze geven ruimte aan anderen. Leiders vind je soms in de toppen van organisaties, maar je vindt ze zeker bij professionals met passie en ideeën. Iedereen kan initiatief nemen en een leider zijn.

Mensen die de leiding nemen zijn zich bewust van hun omgeving, van de mensen om zich heen en van zichzelf. Omgevingsbewustzijn is essentieel voor verandering. Je kunt alleen proactief handelen als je weet wat er speelt in de omgeving, de markt en bij je klanten. Veranderen is vooruitzien. Een visie op de toekomst creëert steun en betrokkenheid, genereert wendbaarheid en motiveert mensen om

die toekomst te realiseren. Het helpt als het toekomstbeeld aansluit bij de ambities van de mensen die meedoen. Bij omgevingsbewustzijn gaat het niet alleen om de omgeving van de organisatie waarin je werkt, het gaat ook om je directe werkomgeving en wat daar speelt.

Sociaal bewustzijn betekent dat je investeert in anderen en bereid bent om je open te stellen voor ervaringen en gezichtspunten van mensen om je heen. Het is de kunst om je eigen oordeel nog even uit te stellen en eerst op zoek te gaan naar wat een ander uniek en waardevol maakt. Je kunt mensen versterken in wie ze zijn en wat ze kunnen bijdragen door het geven van eerlijke en positieve feedback en door het uitspreken van waardering voor inzet en geleverde bijdragen.

Als initiatiefnemer en leider is het relevant dat je zelfbewustzijn ontwikkelt en dat je jezelf en je oorsprong kent. Het begint met het kennen en het accepteren van je eigen biografie. Wat waren belangrijke plekken en gebeurtenissen in je leven, wie waren belangrijke mensen die je hebben gevormd tot wat je nu bent, wat zijn je angsten en waarin ben je prominent? Het is mooi om te reflecteren op je fascinaties, wat je eigenlijk altijd al heeft beziggehouden en waar je nieuwsgierig naar bent. Wat geeft je energie en wat geeft je rust? Wat zijn je mooiste momenten waaraan je met genoegen terugdenkt? Om jezelf te leren kennen helpt het om uit je comfortzones te treden en nieuwe plekken en culturen te verkennen. Het biedt je mogelijkheden om andere perspectieven te verkennen en nieuwe mogelijkheden te zien. Hierbij zijn drie gezichtspunten van belang: Wie ben ik en wat wil ik zijn? Welke betekenis heb ik en welke betekenis wil ik in de toekomst hebben? Met wie wil ik me verbinden en hoe ik communiceer ik met anderen? Dit zijn eenvoudige vragen. De antwoorden zijn meestal wat ingewikkelder.

Dit boek bevat beeldende en boeiende verhalen over leiderschap. De vertellingen nodigen uit om naar je eigen leiderschap te kijken, initiatief te nemen en het avontuur aan te gaan. De verhalen in dit boek kunnen inspireren bij het zoeken naar antwoorden op de vragen die hierboven zijn gesteld. De vertellingen zijn gestoeld op zorgvuldige observaties en doorwrochte ervaringen. Achter de verhalen gaan wetenschappelijke inzichten schuil. Daardoor combineert dit boek een uitnodigende speelsheid met wetenschappelijke robuustheid. Juist die combinatie maakt dit boek interessant om met andere ogen naar leiderschap te kijken en om je eigen leiderschap te ontwikkelen en leiderschap in anderen te zien. In samenspel met anderen komt leiderschap tot bloei en kunnen nieuwe wegen worden ingeslagen naar een aanlokkelijke toekomst.

Jaap Boonstra

Hoogleraar organisatieverandering en leiderschap

Universiteit van Amsterdam en ESADE Business School in Barcelona.

Inleiding

Wat is onze hoop?

We hebben niet zozeer leiders te kort. We hebben nieuwe denkbeelden over leiderschap nodig. Het oude denkbeeld is dat van de dominante leider die eindverantwoordelijke is, de richting bepaalt, voor orde zorgt en er staat op crisismomenten. Dat denkbeeld leeft nog sterk, bijvoorbeeld in de hiërarchische structuur van veel organisaties. Hoger op de ladder betekent meer macht en beter betaald worden om 'leiding te geven', om 'baas te zijn'. Die bazen kijken dan naar beneden en doen hun best om hun mensen zo goed mogelijk te 'leiden'. Omgekeerd kijken mensen naar hun baas voor sturing, motivatie en bescherming en doen ze zo goed mogelijk hun best om de verwachtingen 'van boven' in te lossen.

Dat paradigma van wederzijdse, hiërarchische afhankelijkheid hapert aan alle kanten. Bazen zijn gefrustreerd omdat hun mensen niet genoeg verantwoordelijkheid nemen of niet ondernemend genoeg zijn. En omgekeerd hebben medewerkers hun vertrouwen in hun baas opgezegd. Of heb jij nog een baas die het allemaal weet en goed voor zijn mensen kan zorgen? Verwacht je echt nog van je CEO de grote verlossende boodschap over hoe de crisis overwonnen zal worden? Hiërarchie functioneert ook elders in de maatschappij minder en minder. Politici hebben het moeilijk om geloofwaardig te zijn. Leerkrachten of dokters kunnen minder vertrekken vanuit het eigen gelijk. Ook in gezinnen is er minder eenheid van gezag.

Toch klampen we nog hard vast aan dat oude denkbeeld over leiderschap. Mensen hebben toch sturing nodig? Iemand moet toch de baas zijn? Niet? En zo blijft veel onheil duren. Ondernemers die heroïsch alle problemen op hun schouders nemen en finaal vastlopen in een egokramp. Bazen die het niet dulden dat medewerkers experimenten opzetten die niet 'gevalideerd zijn'. Leidinggevendenden die zich superieur voelen en zo het zelfvertrouwen van hun mensen ondermijnen. Managers die dag en nacht werken om toch maar aan alle verwachtingen te kunnen voldoen van hun vele stakeholders. Burgemeesters die vinden dat het hun taak is om bevelen te geven en hun administratie zo degraderen tot initiatiefloze uitvoerders. Dokters die halsstarrig weigeren om interdisciplinair te werken.

Het alternatief is gedeeld en authentiek leiderschap dat niet-hiërarchisch en op basis van vrijwilligheid werkt. Zo'n leiderschap zorgt voor gedeelde verantwoordelijkheid.

‘It takes a village to raise a child’ luidt een Afrikaans gezegde. Organisaties kunnen ook dorpen zijn waarin iedereen bezig is met het bedienen van een klant of het oplossen van taaie problemen. Niet omwille van rang of stand, maar omwille van betrokkenheid. In zulke organisaties gaan hiërarchische planning, sturing en controle hand in hand met authentieke samenwerking op basis van vertrouwen, gelijkwaardigheid en in functie van een gedeeld belang. Het nieuwe denkbeeld over leiderschap staat dus ver af van het individuele leiderschap op basis van gezag.

Als we in dit boek praten over leiders en leiderschap hebben we het dan ook niet over de hiërarchische functie van de leidinggevende. Integendeel. Onze hoop is dat dit boek het proces van onafhankelijkheid van hiërarchie versnelt: volg de leider, niet de baas. En dat je goesting krijgt om zelf meer leiderschap te tonen in je omgeving ongeacht je positie. Door te ontdekken dat leiderschap begint met iets kleins en gepaard gaat met onzekerheid en dat dat normaal is. Door af te kicken van het idee dat leiderschap iets speciaals is voor speciale mensen. Door te beseffen dat leiderschap niets te maken heeft met bazen, met een plaats in de hiërarchie van een organisatie en dat bazen sowieso steeds minder te zeggen krijgen. Door in te zien dat leiderschap nodig is in tijden van onzekerheid.

Dit soort leiderschap is niet eenduidig te definiëren. Volg de leider is ook ‘volg de leider in jezelf’. Leiderschap is een persoonlijke kwestie die niemand voor iemand anders kan bepalen. Je zult in dit boek geen recept of model vinden waaraan je moet beantwoorden. Leiderschap is niet te vatten. Zelfbewustzijn, realiteitszin, vertrouwen, vrijheid, ontwikkeling, waarden, moed, authenticiteit... Het speelt allemaal mee. Leiderschap ontwikkelen is in veel opzichten mens worden en kiezen voor persoonlijke groei. Leiderschap ontstaat in je levensverhaal.

Hoe kun je het boek gebruiken?

Het boek is een patchwork van 19 inzichten. Elk inzicht behandelt een leiderschapsthema met bijbehorende theorie, voorbeelden en getuigenissen. De citaten komen uit diepgaande gesprekken die we gevoerd hebben met leiders. Deze staan opgelijst op het einde van het boek met een korte biografie. De wetenschappelijke referenties zijn verzameld in een lijst met eindnoten. De 19 inzichten hebben geen logische volgorde. Je kunt ze dus ook door elkaar en apart lezen op verschillende momenten.

Je kunt je ook laten leiden door je interesse of behoefte. Wil je meer weten over het verschil tussen leiderschap en macht? Is het vooral de ethische dimensie van leiderschap die je interesseert? Ben je op zoek naar authentiek leiderschap of naar empowerment? Stel je jezelf vragen over hoe vertrouwen werkt? Kijk in de inhoudstafel of de trefwoordenlijst en je kunt direct inzoomen op wat jou interesseert. Wat je

ook wilt weten over leiderschap, bijvoorbeeld ter voorbereiding van een workshop of presentatie, allicht vind je inspiratie in een van de 19 inzichten.

De 19 inzichten nodigen uit tot gesprek, debat, reflectie en/of ontwikkeling. Elk leiderschapsinzicht eindigt met reflectievragen en tips om op dat leiderschapsthema te werken. Ga dus op zoek naar het inzicht dat je het meest aanspreekt om mee aan de slag te gaan. Zet die vraag centraal in je ontwikkelingstraject, bespreek ze met vertrouwenspersonen en integreer de tips in je dagelijks leven. Je kunt ze ook gebruiken op team- en/of organisatieniveau. Organiseer een open gesprek over een of meerdere inzichten. Maak leiderschap bespreekbaar. Gebruik ze als reflectievragen om het leiderschap van je mensen te versterken. Het boek bestaat ook als een set van kaarten die zo'n gesprek nog kunnen faciliteren.

De 19 inzichten bieden ook een actuele, wetenschappelijke stand van zaken over leiderschap. De ambitie van het boek is om leiderschap minder intuïtief en persoonlijk te benaderen en meer vanuit wetenschappelijke inzichten en bewijzen. Hoe luchtig het boek misschien ook leest, de onderbouw is wetenschappelijk. In de appendix vindt de lezer een model dat de diversiteit van de vele inzichten kadert en voor structuur en logica zorgt in het geheel.

Vanwaar dit boek?

Eind 2010 is onze zoektocht gestart naar een invulling van leiderschap die iets kon toevoegen aan waar mensen mee bezig zijn in hun dagdagelijkse professionele leven. Wat is leiderschap? Wat betekent succes in leiderschap? Hoe ontwikkelt leiderschap zich? Dat waren onze startvragen. Wat we niet wilden doen was een model ontwikkelen dat leiderschap zou vastpinnen in een aantal competenties. We wilden leiderschap fundamenteeler onderzoeken en het antwoord op onze vragen zo lang mogelijk uitstellen om zo veel mogelijk inzicht te verwerven.

We zijn drie jaar verder. We hebben ervaren leiders geïnterviewd waarvan je de bio's achteraan in dit boek kunt terugvinden. We hebben boeken en wetenschappelijke artikels gelezen. We zijn met honderden studenten en managers op weg gegaan om hun leiderschap te ontwikkelen. We hebben gesproken over leiderschap voor kleine en grote groepen publiek. We hebben vele artikels en blogstukken geschreven. We zijn wetenschappelijke studies gestart. We zijn er dag na dag over verder blijven discussiëren.

Gelukkig hadden we elkaar. We waarden elkaars grenzeloos in vraag stellen en kritische geest. Het is een bijzondere ervaring om jezelf te verliezen in het dagdagelijkse zoeken, te experimenteren en risico's te nemen om dan telkens opnieuw, aan het einde van de dag, je verhaal te kunnen delen, begrepen en gesteund te

worden. Gaandeweg werd dat de essentie van ons boodschap. Ontwikkelen doe je niet alleen. Leiderschap ook niet.

Ons koortsige zoeken was niet alleen vermoeiend voor ons, maar ook voor onze omgeving. We kregen feedback dat we te kritisch waren, nooit tevreden, onszelf telkens opnieuw onderuithaalden en dat ons verhaal lastig te begrijpen was. En anderzijds dat we authentiek en gedreven waren en dat dat onze kracht was. Dat zette ons aan het denken maar veranderde onze manier van werken niet. Integendeel. We kwamen explicieter uit voor ons DNA: tevreden ontevreden, reflectieve actie, co-creatie. We hadden gaandeweg onze identiteit ontwikkeld.

Elke stap lokt een volgende uit. Elk antwoord een volgende vraag. Onze kritische ingesteldheid duwt ons steeds verder. Een paar keer hebben we een esthetische ervaring gehad. Op zo'n moment vielen de puzzelstukken in elkaar en konden we stilstaan bij het beeld dat zich vormt. De 19 inzichten over leiderschap vormden zo'n moment. Met behulp van veel mensen kristalliseerde onze knowhow over leiderschap zich in 19 gedachten en beelden over leiderschap.

De 19 gedachten werden een druk bekeken slideshare presentatie. We kregen positieve reacties en integreerden ze gaandeweg in onze lezingen. We maakten er kleurenprints van en gebruikten ze als een spel kaarten in workshops om mensen en organisaties aan het denken te zetten over hun leiderschap. We bleven er zelf aan sleutelen en ontwikkelden een meer doordachte tweede editie. Deze kreeg een professionele druk op 2 000 exemplaren die ondertussen op evenveel bureaus beland zijn in binnen- en buitenland. We kregen meer en meer de vraag om het ideeëngoed achter de kaartjes toe te lichten. Zo is dit boek ontstaan.

Leiderschap is onder meer loslaten. Met dit boek laten we drie jaar werken los en creëren we leegte en ruimte voor iets nieuws. Dat nieuwe zal ongetwijfeld meebepaald worden door jou als lezer. Het woord is nu aan jou. We wensen je veel lees- en leiderschapsplezier.

Koen Marichal & Jesse Segers
Oktober 2013



Over zelfbewustzijn en empowerment

5. Over zelfbewustzijn en empowerment

‘Een Chinese boeddhistische abt gebruikte ooit tijdens een bepaalde training de volgende metafoer: ‘Jij, als slager, moet nog elke week je mes slijpen. Ik doe dat maar om de zoveel jaar, omdat ik geleerd heb alleen het puntje van mijn mes te gebruiken. Een goede slager voelt waar de pees in het vlees zit en snijdt enkel die pees door, waardoor het vlees intact blijft.’ Met andere woorden: het enige wat je als leider te doen hebt in een organisatie, is voelen waar de obstakels zitten die ervoor zorgen dat mensen niet in hun volle kracht kunnen gaan staan. Die moet je vinden en verwijderen. Dat was voor de monnik het hoogste niveau van leiderschap’, aldus Frans Colruyt, COO Retail van de Colruyt Group.

Volwassenen verschillen van elkaar onder meer door de mate waarin ze zich bewust zijn van zichzelf en van hun omgeving. Wetenschapper Robert Kegan onderscheidt drie niveaus (zie ook inzicht 10).⁴² Op het eerste niveau zijn mensen gesocialiseerd. Zij worden bepaald door de definities en de verwachtingen van hun omgeving. Deze mensen identificeren zich met hun omgeving. Dat kunnen personen of ideeën zijn. Dit niveau is een minimum om goed te functioneren in een professionele context. Het stelt hen in staat om op een betrouwbare en loyale manier samen te werken in teamverband. Ze zijn als het ware in staat om het boek te lezen dat voor hen geschreven is.

Op het tweede niveau zijn mensen zelfsturend (zie ook inzicht 3). Zij maken zich los van de verwachtingspatronen vanuit de omgeving en hebben een eigen, vaste identiteit. Hun identiteitsbeleving draait rond coherentie met hun eigen waardesystemen en overtuigingen. Ze zijn in staat tot kritisch, onafhankelijk denken over wat er van hen verwacht wordt en ze maken persoonlijke keuzes. Ze kunnen op een onafhankelijke manier in relaties stappen. Dit is het niveau van ‘ownership’. Ze nemen verantwoordelijkheid voor de gevolgen van hun daden en bepalen zelf hun richting. Ze zijn met andere woorden in staat om hun eigen boek te schrijven en hebben dus een eigen verhaal (zie inzicht 18).

Op het derde niveau overstijgen mensen zichzelf. Ze kunnen zichzelf objectiveren en zien de beperkingen van om het even welk systeem. Ze zien de contradicties, de spanningen, de verschillende betekenissystemen en laten deze naast elkaar bestaan. Hun ‘zelf’ is niet langer afhankelijk van een eenduidige identiteit. Ze denken, handelen en definiëren zichzelf in termen van universele principes en verschillende betekenissystemen. Ze kunnen als het ware hun eigen boek vele keren herschrijven (zie inzicht 16).

Zelfbewustzijn is noodzakelijk voor leiderschap.⁴³ Het stelt leiders in staat om de complexiteit van de realiteit te aanvaarden en niet te reduceren tot de eigen overtuigingen. Het is alsof ze op het balkon staan van hun eigen leven. Zelfbewustzijn maakt leiders bescheiden omdat ze het grotere zien. Het maakt reflectief handelen en focus op de essentie mogelijk. 'Be alert, be self-aware, so that when the opportunity presents itself, you can actually rise to it.'⁴⁴

Zelfbewustzijn is niet hetzelfde als zelfkennis. Zelfkennis is rationeel en heeft niet noodzakelijk een positieve impact op de effectiviteit van emoties en gedrag. Onderzoekers hebben het over de 'zelfabsorptie'-paradox waarbij zelfkennis leidt tot piekeren, immobiliteit en uiteindelijk depressie.⁴⁵ Bewustzijn heeft meer te maken met mindfulness en aandachtig aanwezig zijn in het hier en nu.

Wouter De Geest, CEO van BASF Antwerpen, formuleert duidelijk hoe de dynamiek van zelfbewuster worden leidt tot bescheidenheid en op zijn beurt de mogelijkheid biedt om meer impact te krijgen: 'Leiderschap heeft veel te maken met dingen mogelijk maken vanuit nederigheid tegenover de dingen die je toevertrouwd zijn en vanuit het besef dat je uiteindelijk niet zoveel weet. Vanuit die nederigheid kun je mensen samenbrengen, faciliteren, het sterke versterken en de dingen samen laten vallen.' Het is dezelfde bescheidenheid die volgens het onderzoek van Jim Collins de meest succesvolle leiders typeerde.⁴⁶

Meer bewustzijn betekent niet meer van hetzelfde soort leiderschap. De drie ontwikkelingsniveaus van Kegan zijn wezenlijk verschillend van elkaar en geven ook een andere invulling aan leiderschap. Vanuit een gesocialiseerde kijk op de wereld en op leiderschap valt de definitie van leiderschap samen met die van de context. In het Westen hebben we nog een heel hiërarchisch beeld van leiderschap. De leider is de baas, neemt de beslissingen, is dominant en verwacht van zijn volgers loyaliteit. Vanuit die socialisering zullen we ons leider voelen als ons zelfbeeld en de feedback die we krijgen hiermee kloppen. Indien niet, dan voelen we ons volger. Vanuit een zelfsturend bewustzijn wordt leiderschap persoonlijk gedefinieerd vanuit de eigen identiteit. Leiderschap wordt een kwestie van invloed die op veel manieren bekomen kan worden. Vanuit een zelfoverstijgend bewustzijn wordt leiderschap meer een collectief gebeuren. Het gaat meer over de totaliteit van de dingen dan om de eigen invloed.

Doordat bewust leiderschap zichzelf kleiner maakt en bescheiden is, groeit de ruimte voor de andere. Zelfbewustzijn maakt 'empowerment' mogelijk. Zelfbewuste leiders maken plaats voor persoonlijke, diepgaande gesprekken. Ze vragen door en luisteren actief (zie inzicht 1). Ze duwen naar reflectie om zo naar de essentie te gaan. Ze beperken bewust de hoeveelheid regels, voorschriften, informatie en communicatie. Ze maken tijd op vergaderingen voor persoonlijk contact en verdieping. Managementgoeroe Mintzberg noemt dit 'white space'⁴⁷ en past dit ook toe in

managementprogramma's die volgens hem te vol zitten met pasklare antwoorden en inhoud. White space is geen ruimte om te relaxen of om zich te vervelen. Het is ruimte voor reflectie, dialoog en focus. Deze ruimte creëren en toelaten vraagt bewuste inspanning.⁴⁸

'Essentieel in mijn leerproces is loslaten. Dat is een van de moeilijkste zaken voor de nummer 1. Je hebt ervaring. Dikwijls weet je wat de oplossing is. Maar je moet je mond houden. Je moet vragen aan de mensen hoe zij denken dat het moet', aldus Frank Van Massenhove, voorzitter van de FOD Sociale Zekerheid. Ook Wouter Torfs, CEO van Schoenen Torfs, zet empowerment centraal in zijn leiderschap: 'Mijn leiderschap is dus eerder coachend, bevragend. Ik probeer richting te geven vanuit de missie en de lange termijn en heb vertrouwen in de expertise van mijn medewerkers dat zij wel de meest gepaste oplossing zullen vinden. Ik geef veel vrijheid, ik delegeer veel.' Joost Callens, CEO van Durabrik, getuigt op dezelfde manier over de paradox van betrokkenheid en loslaten: 'Samengevat? Gewoon jezelf zijn en vooral ruimte laten aan anderen. Dat is een moeilijke oefening. Ik heb van nature de neiging om toch alles goed op te volgen. Controle loslaten is een enorme uitdaging. Durabrik is een stuk mijn familie-naam. Het is mijn eigen bedrijf. Dat betekent dat je 100 % verbonden bent met dat bedrijf... Mijn rol in deze organisatie is loslaten, vertrouwen geven en het kader scheppen waarin mensen kunnen ontwikkelen.'

Zelfbewustzijn en empowerment zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Hoe zelfbewuster je bent als leider, hoe meer leiderschap jouw mensen kunnen opnemen en hoe groter het collectief leiderschap kan worden. Frans Colruyt antwoordde zonder aarzelen op de vraag hoe hij het leiderschap van zijn mensen ontwikkelde: 'Door mezelf te ontwikkelen.' Dit soort leiders blijft zoeken en zichzelf in vraag stellen. Vanuit hun opvoeding of uitgelokt door levensgebeurtenissen zijn ze ermee begonnen en blijven ze investeren in ontwikkeling, feedback, reflectie en introspectie.

Jouw leiderschap

Hoeveel ruimte neem je in? Hoeveel ruimte maak je vrij? Hoe ontwikkel je je zelfbewustzijn? Op welk niveau van ontwikkeling sta en handel je? Hoe kijk je naar leiderschap? Hoe goed kun je loslaten? Hoe vaak moet je je mes slijpen? Ben je zelfbewust of heb je eerder zelfkennis?

Wat kun je doen?

- Sta open en vraag continu naar feedback.
- Zorg voor reflectie en introspectie.
- Stap in ontwikkelingservaringen, zoals werken in het buitenland of functionele rollen.
- Investeer in voldoende veiligheid en steun om te kunnen ontwikkelen.
- Oefen in bescheidenheid, tem je ego.
- Creëer leegte door los te laten als eerste stap.

[Dit boek is online te koop \(klik hier\)](#)