HOOFDSTUK 1

Terug naar de kern van leiderschap



Mooi dat jij het ons hebt gegund ons boek te kopen en fijn dat jij jezelf ons boek hebt gegund. Gun jezelf nu ook echt de tijd het boek te lezen in plaats van het op de grote stapel te leggen en langzaamaan te zien verdwijnen onder andere boeken. Wij denken dat de inhoud van het boek makkelijk verteerbaar, toegankelijk geschreven en direct toepasbaar is. Dat is wel handig: als het boek niet gelezen wordt, krijgen we geen volgers en **zonder volgers geen gunnend leiderschap.**

Zoals we in de inleiding al aangaven, komt gunnend leiderschap neer op:

Jezelf én de ander vooruitgang bieden.

Elkaar de ruimte geven om het met elkaar beter te krijgen zonder uitputting en uitbuiting van mensen en aarde. Het beste uit jezelf en de ander halen, ook als niemand meekijkt.

Het mooie aan gunnen is dat er altijd een gevende en ontvangende partij is en dat iedereen in principe zou kunnen gunnen en ook een begunstigde kan worden. Het kan zelfs beide zijn. Denk maar aan twee geliefden die elkaar hun liefde gunnen.

Ouderschap is een voorbeeld waarbij de goede intenties van ouders die hun kinderen een goede toekomst en een goede plek in de samenleving gunnen niet altijd gewaardeerd worden. De begunstigde voelt zich geen begunstigde. Vaak zien kinderen die uiteindelijk ook kinderen krijgen wel in dat hun ouders toch het beste met hen voorhadden.

Michiel: "Mijn opa van mijn vaders kant overleed op te jonge leeftijd. Net met pensioen, eindelijk echt de tijd om datgene te doen wat hij het liefste deed. Ik was nog jong toen hij op zijn sterfbed lag. Die avond ging ik met mijn vader naar hem toe en zat ik naast zijn bed. Ik kan me eerlijk gezegd weinig gesprekken daarvoor met hem herinneren. Maar het gesprek op deze avond, zo aan het einde van zijn leven, erg benauwd door zijn ziekte, staat op mijn ziel gekerfd. Nou ja, het beeld ervan. Ik geloof dat hij mij op dat moment zijn belangrijkste levensles gunde.

Hij zei het ongeveer zo: 'Weet je Michiel, je moet doen waar je hart ligt, waar je echt blij van wordt. Daar moet je naar blijven zoeken. Kijk naar mij. Mijn hele leven gewerkt in het bankwezen, verzekeringen verkocht aan boeren. Oh ja, natuurlijk, het verdiende goed, maar ik werd er niet echt blij van. Ik deed wat mijn vader deed, volgde zijn pad en kreeg zo mijn filiaal van de Nederlandse MiddenstandsSpaarbank aan huis.

Glimlachend vertelde hij dat hij het liefste thuis en in de kerk tegenover zijn huis op de piano en het orgel speelde. Hij ging de wereld over voor de noten van Wagner, Mozart en Bach. Hij ging daarin ver. Hij paste bij het inschrijven van mijn vader in het geboorteregister de afgesproken

voornamen aan naar Wilhelm, Richard (Wagner), tot afgrijzen van mijn oma. En nu, nu hij dacht alle tijd van de wereld te hebben voor datgene wat hij het liefste deed, haalde de tijd hem in.

Ik kan je ook vertellen dat de levensles die hij mij gunde eerst een vloek voor mij werd. Op de basisschool hobbelde ik wel lekker door, maar na de eerste van de middelbare voelde ik weinig energie, interesse en nieuwsgierigheid. Daarover later meer.

Komt na de vloek dan de zege? Het heeft me geleerd om te voelen en ten diepste stil te staan bij wat me energie geeft en het besef dat mijn hart een kompas voor mij vormt. Ga ik ergens op aan, voel ik dat innerlijke vlammetje. Dan vol overtuiging en met veel uithoudingsvermogen. Voel ik het een beetje, dan eerst proberen. Ik ga namelijk aan van nieuwe dingen ontdekken en bedenken. Het antwoord komt dan met de tijd. Bevlieging of blijvertje, zeg maar.

Mocht je nu denken: heb ik mijn kinderen ook andere namen gegeven? Nee, dat was gelukkig niet het advies.

Het heeft ervoor gezorgd dat als ik gedurende een bepaalde periode – want soms is het gewoon even niet leuk – geen energie meer voel en de door mij gestelde doelen zijn behaald, ik snel, resoluut keuzes maak. Om op mijn koers te blijven. Niet door het te weten, maar door te doen. Door mijn energiestroom te blijven volgen. Te voelen, te ervaren, te ontwikkelen, bij te sturen.

Zo ook dit boek. In het eerste contact met Arjan voelden we beiden: hier hebben we wat te doen. Je leest nu het eindproduct van dat moment op 14 december 2022, op een woensdagmiddag in Rotterdam. Iets wat begon toen ik nog geen tiener was, schrijf ik nu voor het eerst op".

Arjan: Tijdens mijn ontvoering, zie mijn boek Ontvoerd voor meer info, realiseerde ik me meer dan voorheen wat gunnen voor verschil kan maken.

En dat het heel fijn is om, zeker wanneer je het nodig hebt, iets gegund te krijgen. Dit is een van de redenen om dit boek te schrijven.

De eerste weken van mijn ontvoering waren echt heel penibel. Ik voelde me onveilig en op mijn hoede. Op de eerste dag was ik flink mishandeld en elke dag kon mijn laatste dag zijn. 4 jaar voor mijn ontvoering waren vier buitenlandse telecommedewerkers onthoofd. Wellicht stond me dat ook te wachten. Ik had niemand die ik kon vertrouwen of waarop ik kon steunen.

Een manier om mijn situatie te veranderen was me aanpassen aan mijn nieuwe omgeving en er maar het beste van te maken in mijn cel. Mijn bewakers zo ver krijgen dat ze zich beter om mij zouden bekommeren was een andere optie om de pijn te verzachten en mijn verblijf draaglijker te maken. Kortom, ik moest werken aan mijn gunfactor. Best wel functioneel op dat moment.

Het leek me handig en belangrijk dat de ontvoerders mij zouden zien als iemand waar ze zich ook veilig bij zouden voelen en mij konden vertrouwen. Het was niet geheel onbegrijpelijk dat ze in het begin weinig van mij moesten hebben en mij niet vertrouwden. Zij wisten ook niet wie ze in huis hadden gehaald.

Daarnaast moest ik respect zien af te dwingen en contact maken als echte vent. Een slappe houding zou mij, zo dacht ik, niet helpen.

Mijn ontvoerders droegen altijd bivakmutsen. Op een dag kregen zij het idee dat ik tegen een van hen moest boksen. Dit was best een dingetje. Ik maakte me zorgen. Wat zou er gebeuren als ik zou winnen en wat zou er gebeuren als ik zou verliezen? Ik durfde niet als eerste te slaan, maar toen ik een harde directe op mijn oog kreeg en sterretjes zag, heb ik ook goed van me afgeslagen. 'Ga maar terug naar jouw hokje,' zei de ontvoerder die ik op zijn hoofd had geslagen. Terug in mijn cel kwam de ontvoerder bij me op bezoek en vroeg hoe het ging. "Ik heb je goed geraakt, zie ik," zei hij. Hij gaf me een spiegeltje en ik zag dat hij me een flink blauw oog had geslagen. Toen deed hij iets moois. Hij verschoof zijn bivakmuts, waardoor

ik zag dat ik hem ook een blauw oog had geslagen. Hij vond zich niet te groot om mij te gunnen dat ik kon zien dat ik hem ook had geraakt.

Om een lang verhaal kort te maken. Langzaam en zeker werd mijn positie beter. Ik kreeg meer speelruimte gegund van de ontvoerders, ook omdat ik mijn ruimte zelf afdwong door niet lastig te zijn en hen een rustige ontvoerde te gunnen, zodat zij zich ook veilig voelden. Daarnaast sloeg ik dus letterlijk en figuurlijk van me af, waardoor hun respect voor mij groeide.

Mijn ontvoerders zijn ook door een proces gegaan om zich anders tegenover mij op te stellen dan in het begin. Je zou dus ook kunnen zeggen dat de gunfactor gelinkt is aan het gunnen aan de ander. Wat maakt dat je de ander wat gunt?

In mijn verhouding met mijn ontvoerders was het opwekken van de gunfactor zeker in het begin functioneel. Misschien van hun kant ook om het voor hen veiliger en draaglijker te maken. Maar in de loop van de tijd werd de verhouding oprechter en was het gunnen ook oprechter. Hoe leuk was dan ook het moment dat na 16 maanden een van de ontvoerders met wentelteefjes kwam aanzetten.

Elkaar de ruimte geven om het beter te krijgen zonder uitputting en uitbuiting van mensen en aarde. Het beste uit jezelf en de ander halen, ook als niemand meekijkt. Is dit dan zo vernieuwend? Op het eerste gezicht wellicht niet. Elk zichzelf respecterende schrijver van een managementboek of cursus wil vooruitgang brengen. Toch even een kanttekening.

Er zijn fortuinen uitgegeven aan duizenden zelfhulpboeken, cultuur- en developmentprogramma's en klimaatmaatregelen. Er wordt zeker vooruitgang geboekt en het mooie is dat we nu zouden kunnen weten hoe we onszelf en anderen kunnen leiden. Helaas, de uitvoering laat nog te wensen over. Op een of andere manier willen we het systeem wel veranderen, maar blijven we veelal toch hangen in het credo: 'Om succes te hebben, moeten we concurreren en pakken wat we nodig hebben.' Nu gunnen bijvoorbeeld veel

mensen de ander het licht in de ogen niet en gaat veel van groei ten koste van onszelf, de ander en de wereld om ons heen.

Dat kan dus echt anders. Gunnend leiderschap is het boek over leiderschap dat we iedereen gunnen, omdat het echt de verandering brengt die nodig is in de huidige onzekere, polariserende wereld van vandaag.

Gunnend Leiderschap is een simpel concept dat alleen een goede uitvoering nodig heeft. Uiteindelijk kan iedereen het onder de knie krijgen. Het is gebaseerd op de vier pijlers: sfeer, nieuwsgierigheid, ontwikkeling en impact. Vier pijlers die iedereen al kent en waar veel mensen al mee en aan werken. Alleen kan de uitvoering nog verder tot in de puntjes verbeterd worden. Zouden we dat doen, dan kunnen we met elkaar echt een enorme impact maken waar iedereen van meeprofiteert.

Later in het boek zullen we uitgebreid terugkomen op deze vier woorden. Eerst willen we het begrip 'gunnen' wat meer belichten.

Spiegeltje, spiegeltje aan de wand.

In het sprookje Sneeuwwitje gunde de knappe koningin Sneeuwwitje het leven niet. Jarenlang had de pratende spiegel de koningin, die tevens stiefmoeder van Sneeuwwitje was, toevertrouwd dat ze de mooiste van het land was, totdat Sneeuwwitje haar overtrof in schoonheid. Na drie door de stiefmoeder geïnitieerde moordpogingen leek het erop dat Sneeuwwitje het tijdelijke voor het eeuwige had ingeruild, totdat de prins op het witte paard haar doodskist liet vallen, waardoor de giftige appel waarin ze zich had verslikt uit haar keel schoot en ze weer tot leven kwam.

De koningin gunde Sneeuwwitje en de wereld geen schoonheid die haar eigen schoonheid overtrof. Wat gun jij jezelf, de ander en de wereld? Wij denken dat het goed is om af en toe goed in de spiegel te kijken om jezelf te bekijken en vast te stellen hoe jij je verhoudt tot de ander. Wat we willen laten zien en wat we daadwerkelijk doen, verschilt nog weleens.

De Dikke van Dale beschrijft gunnen als graag willen dat iemand iets krijgt of heeft. Werkwoorden die ermee in verhouding staan zijn: toestaan, verlenen, toewijzen. Wij voegen er graag twee dingen aan toe. We vinden het hebben van de intentie niet genoeg. Uiteindelijk is het zaak de intentie daadwerkelijk te willen omzetten in een daad, zodat het gegunde werkelijkheid wordt. Geen woorden, maar uiteindelijk ook daden. Daarnaast is het gunnen in ons boek positief gericht. Het gunnen moet bijdragen aan het geheel. Een incompetente neef een positie in jouw bedrijf of politieke partij gunnen, valt dus niet onder gunnend leiderschap.

In het boek zullen we gunnen dan ook gebruiken in de vorm van een positieve intentie die uiteindelijk tastbaar wordt of is geworden. Het proces van gunnen moet positief zijn en daadwerkelijk gestart worden.

Als gunnend leider ben je nieuwsgierig naar wat het beste is voor jezelf en jouw omgeving, gun je jezelf, de ander en de wereld het beste en handel je daar ook naar. We durven te stellen dat Gunnend Leiderschap overal toepasbaar is en voor iedereen inspiratie, inzichten en verbeteringen biedt die uiteindelijk bijdragen aan persoonlijke groei, verbeterde onderlinge menselijke verhoudingen, zakelijke groei en een duurzame omgang met de aarde.

Er zijn meerdere definities van leiderschap. Wij hanteren de volgende: Leiderschap is mensen zonder dwang in beweging brengen om te doen wat ze willen of dat doen wat de leider wil. Het kan zijn dat deze mensen al hetzelfde doel hadden als de leider of dat zij het doel van de leider zijn gaan volgen. De richting van de gekozen weg van de leider zegt uiteindelijk niet iets over goed of slecht leiderschap. Wel of het eindpunt behaald wordt en op welke wijze. Het doel zelf kan natuurlijk wel goed of slecht zijn.

Leiderschap is wat ons betreft geen solo-proces, maar een proces dat gebaseerd is op relaties en verbindingen tussen leiders en degenen die ze beinvloeden. Het ultieme bewijs van leiderschap ligt niet in wat leiders zijn of doen, maar in wat hun volgers doen. Of zoals Confucius zei: "Een goede leider of leraar herken je niet aan zijn macht, maar aan zijn leerlingen." Leiderschap is een groepsproces dat meer gaat over activiteiten van het

collectief dan die van het individu. Als gunnend leider besef je dat het collectieve belang uiteindelijk het grootste belang is. Dit helpt mee de volgers ook deze richting op te leiden.

Natuurlijk wil je nu al weten wat jij aan gunnend leiderschap hebt en of de wereld het nodig heeft. Nu kunnen we zeker met het belerende vingertje alles wat fout gaat aanwijzen. Dat zullen we niet doen. Wij geloven niet zozeer in één waarheid. Waarin we wel geloven, is dat er bij iedereen bewegingsruimte is om zich te ontwikkelen richting de betere versie van zichzelf en om bij te dragen aan een betere wereld.

Jezelf het beste gunnen klinkt best logisch, maar hoeveel mensen zitten vast in hun relatie, laten hun ouders vereenzamen, hebben een baan die niet bevalt, leven ongezond, of zijn vaker op de zaak of op borrels dan thuis? Heeft jouw gedrag negatieve invloed op jezelf of op een ander, of lijdt de aarde daaronder? Krijg jij minder dan je verdient? Zou je jezelf nog beter willen leren kennen?

Zo zijn er nog vele vragen die gesteld kunnen worden om inzicht te geven in of jij wel wat gunnend leiderschap kan gebruiken. En wellicht ken jij ook nog anderen die ons boek goed kunnen gebruiken, zodat ze meer gaan gunnen en meer gegund krijgen, of situaties creëren waarin gunnend leiderschap het verschil gaat maken. Denk maar aan de groep mensen die zichzelf in gedachten wel die mooie toekomst gunt, maar niet in staat is daarnaartoe te werken. Gun hun dit boek.

De ander het beste gunnen komt ook niet altijd zo uit de verf zoals we wellicht zouden verwachten. Hoe vaak laat je iemand overwerken of uit jij je op een onprofessionele manier? Hoe is jouw gedrag in het verkeer? Hoe behandel je jouw werknemers of collega's? Geef je weleens iets aan een zwerver? Ben jij een schreeuwende ouder langs de lijn van het sportveld? Wil jij ten koste van alles gewoon winnen?

Wat betreft het beste aan de wereld gunnen is het ook onvermijdelijk jezelf af te vragen wat jij doet? Vind je het wel kunnen moedwillig het vervuilde

afvalwater in een rivier te lozen voor een hogere winst? Of ben je juist het woke-type dat klimaatstress heeft ontwikkeld en bang is voor de toekomst en verstijfd?

Hoe je het wendt of keert, gedwongen door de buitenwereld of als gevolg van het eigen geweten, zullen we steeds vaker stilstaan bij dilemma's die er vroeger niet of nauwelijks waren of waar we ons bijna niet druk om maakten: wil je een benzineauto blijven rijden, hoe vaak mag je vliegen of hoe vaak eet je vis of vlees? Je moet naar jouw werk toe, maar een elektrische auto is nog erg duur. Om te ontspannen wil je naar de zon, nieuwe culturen ontdekken, of een afwisseling van jouw leefomgeving. Kan dat nog zomaar?

De bewegingsruimte opzoeken om je als mens te verbeteren en ook meer rekening te houden met de ander en de wereld om je heen kan leiden tot een versnelling van de aanpassing van het huidige economische en sociale systeem dat we met elkaar geschapen hebben en nog steeds niet op alle fronten functioneert of juist niet meer functioneert.

Misschien zijn we met elkaar, zeker zakelijk gezien, het gunnen verleerd. De afgelopen decennia was er een drang naar efficiëntie en effectiviteit. Het continu aanjagen van automatisering en groei. Hiervoor is er een systeemwereld met steeds meer regels, procedures en systemen gecreëerd. Iedereen zou en moet in dezelfde mal passen.

We merken echter dat het steeds vaker schuurt tussen deze gecreëerde systeemwereld en de leefwereld van mensen, zoals Reinout Woittiez beschrijft in zijn boek "Als het schuurt tussen Leefwereld en Systeemwereld".

De mens komt steeds meer in de verdrukking. De systemen schuren met onze waarden, ze kosten energie, ze maken ons soms kapot. Denk aan de burn-outs die mensen hebben, de grote inkomensverschillen, de toeslagenaffaire, de crisis bij het UWV en de vele onzinbanen die overbodig blijken te zijn, maar waar we nog geen afscheid van durven te nemen.

Daarnaast blijven we met elkaar toestaan dat we mensen uitbuiten. Met als voorbeelden de slechte positie van arbeidsmigranten aan de onderkant van de maatschappij en mensenhandel. We raken soms gevangen in een web van regels en bureaucratie die geen mens meer dient en waar het gemakkelijker is niet van af te wijken dan toegepaste oplossingen te vinden.

Nieuwe ontwikkelingen kunnen voor grote veranderingen en angst zorgen, waardoor we misschien niet meer weten wat ons te doen staat. De komst van kunstmatige intelligentie gaat naar alle waarschijnlijkheid een enorme impact hebben op ons werkende leven. Al dan niet in combinatie met robots zijn we in staat om auto's te bouwen, kanker te diagnosticeren, e-mails te beantwoorden of vliegtuigen te laten vliegen. Een enorme productieve en technologische vooruitgang. Maar wat gaan we doen als AI onze menselijke denkkracht overstijgt? Wat onderscheidt ons dan nog als mens in de toekomst? Wat wordt ons dan nog gegund om een nieuwe rol te vinden?

AI als voorbeeld waarom Gunnend Leiderschap relevanter is dan ooit?

Een van de leuke dingen bij het schrijven van een boek is dat je jouw eigen nieuwsgierigheid mag volgen. Zo kwam Michiel in contact met Christian Kromme. Een futurist die technologische ontwikkelingen duidt aan de hand van de biologie. Niet voorspellen, maar duiden aan de hand van hoe het complexe menselijke organisme werkt.

In dit hoofdstuk nemen we je kort mee in het gedachtegoed van Christian. Heeft Christian dan de waarheid in pacht? Dat weten we niet. Hij schetst in ieder geval een boeiend perspectief op wat ons te wachten zou kunnen staan. Tevens sluit een gedeelte van zijn kijk aan bij waar wij met gunnend leiderschap ook op hameren. Christian geeft ook aan dat persoonlijke ontwikkeling, het weten wie je bent, het weten wat jou drijft en welke toegevoegde waarde jij brengt, steeds relevanter wordt.

Christian: "Onze cognitieve intelligentie is de belangrijkste eigenschap van de mensheid, het unieke vermogen dat ons onderscheidt van alle andere

soorten. Het is wat ons in staat stelde om onze samenleving op te bouwen, culturen te smeden, talen te creëren en technologieën te innoveren die onze wereld hebben veranderd. Met de snelle vooruitgang van kunstmatige intelligentie beginnen machines onze intellectuele capaciteiten te evenaren en misschien binnenkort te overtreffen. Wat gebeurt er als onze belangrijkste onderscheidende factor niet langer exclusief voor ons is?"

Momenteel heeft artificial intelligence (AI) het IQ van een PhD'er, het hoogst haalbare niveau in de academische wereld als het gaat om analytisch en methodisch denken. Maar besef wel: de huidige vorm van AI is ongeveer de slechtste vorm van AI. De groei die nog gaat komen is volgens Christian enorm.

Christian heeft hiervoor een model ontwikkeld. Hij ontdekte zeven golven in de biologie, van eencellige organismen naar een samenleving van cellen die we ons lichaam noemen. Er waren zeven grote disruptieve golven en na elke golf ontwikkelden zich nieuwe biologische systemen. Deze golven zien we ook terug in de samenleving als het gaat om technologische revoluties. Van samenwerken en steden bouwen, via infrastructuur en informatie, naar automatisering, internet en social media. Nu bevinden we ons in de zesde golf: AI in de cloud, realtime intelligentie. Daarna volgt de zevende golf, waarin technologie een laag over de werkelijkheid wordt. Dat zien we nu al. Je praat met AI alsof het een mens is. Het wordt steeds intuïtiever.

De mens zal binnen afzienbare tijd worden ingehaald en steeds verder op achterstand komen. Wat het betekent om mens te zijn als machines het denkwerk doen? Christian: "Nu AI voor ons begint te denken en zelfs complexe problemen oplost, moeten we ons afvragen: Wat onderscheidt ons nog als mens in de toekomst?"

Als gevolg van kunstmatige intelligentie zal kennis en denken een commodity, een bulkgoed worden. De waarde van kennis daalt en we zullen er dus iets anders bij moeten gaan doen om ons te onderscheiden en van waarde te laten zijn.

Volgens Kromme gaan we ontdekken hoe het omarmen van de technologische vooruitgang en de integratie daarvan in ons leven kan leiden tot meer voldoening en een zinvoller bestaan dan ooit. En waarom ons hart, onze ziel, onze geest en onze unieke menselijke kwaliteiten ons ultieme unieke verkoopargument zullen zijn in de komende jaren.

Gunnend leiderschap past en helpt de mensen en organisaties wat ons betreft heel goed bij het helpen anticiperen op de ontwikkeling van onder andere kunstmatige intelligentie. Geen enkele andere vorm van leiderschap heeft ontwikkeling zo centraal staan en faciliteert en organiseert een menselijke omgeving waarin deze plaats kan vinden. In het omgaan met verandering, herijking en verrijking van de eigenheid van de mens ligt de waarde van gunnend leiderschap.

Een van de grote veranderingen die AI teweeg zal brengen, is dat de nadruk van de menselijke waarde minder op kennis komt te liggen, waardoor er andere eisen aan de medewerker van de toekomst zullen worden gesteld dan nu. Technische skills zullen nodig blijven, maar vooral compassie, empathie, ethiek, flexibiliteit en creativiteit, kortom dat wat echt menselijk is, zullen belangrijk zijn om in te zetten. We kennen deze zogenaamde soft skills al, maar we hebben een scherper beeld van ieders skills nodig. Er zal meer ruimte komen voor zingeving, omdat AI taken, inspanning en tijd van ons overneemt.

Niet alleen AI zorgt voor deze versnelling. De arbeidsmarkt van de 21e eeuw wordt gekenmerkt door dynamiek en onzekerheid. Dit vraagt flexibiliteit, waarin nieuwe vaardigheden eigen moeten worden gemaakt en waarbij mensen vaker moeten overstappen naar een andere baan of zelfs een andere sector. Dit leidt tot een mismatch op de arbeidsmarkt, onderbenutting van talent en kansenongelijkheid. Om de mobiliteit te bevorderen is inzicht, werving, selectie en ontwikkeling van skills een randvoorwaarde. Onderwijs, bedrijfsleven en overheid werken hard samen om te bouwen en werken aan een meer op skills gerichte arbeidsmarkt. Zicht hebben op jouw unieke skills en deze verder ontwikkelen vormen dus een belangrijke bouwsteen.

"Welke unieke waarde voeg jij toe? Wordt de belangrijkste vraag. De nadruk op wie je bent en welke soft skills je hebt, betekent een enorme verschuiving. Ons educatiesysteem en onze waardering zijn voornamelijk gericht op kennis en hard skills. En alles wat je in regels kunt vatten, kun je automatiseren", aldus Kromme.

De AI die je nu gebruikt, is de slechtste AI ooit. We herhalen het nog maar eens. We kunnen ons nog geen voorstelling maken van wat er allemaal nog gaat komen als het megabrein echt aan de slag gaat. Banen die overbodig zullen raken, nieuwe banen die zullen ontstaan waarvan we nu nog geen weet hebben. Nieuwe batterijen, zonnecellen en aandrijfsystemen zullen veel efficiënter zijn. Kennis, ego, skills, tekorten en overvloed zullen wellicht anders ingevuld en gewaardeerd worden.

Hoe zorgen we dat iedereen hiervan profiteert? Niet iedereen gelooft in of zit te wachten op AI, net zoals niet iedereen in de 19e eeuw zat te wachten op de trein. Die zou de melk van de koeien wel eens zuur kunnen maken.

Covid bracht nog niet zo lang geleden al een hele verandering op gang, toen mensen collectief thuiszaten en minder verbinding hadden met hun werkomgeving. Deze snelle omwenteling was niet voor iedereen even makkelijk. Door de opkomst van AI komen er een aantal katalysatoren en evenementen aan die de manier van werken en leven nog meer en nog sneller zullen doen veranderen dan COVID.

Christian: "De ontwikkeling van AI en de snelheid hiervan in combinatie met robotica, gaat ervoor zorgen dat met name de kantoorbanen nog een hele verandering te wachten staat. Niet de komende tien jaar, maar de komende twee à drie jaar."

Onze hele kijk op schaarste en overvloed zal gaan veranderen. We zitten nog steeds gevangen in een arbeids-kapitaalmodel dat uit de industriële revolutie komt. We zijn sindsdien gefocust op de buitenwereld. Resultaat, werk, bezit werd als onze zingeving gezien en is op dit moment, hoewel we ook breder zijn gaan kijken dan voorheen, nog steeds topprioriteit. Werk

is natuurlijk een groot onderdeel van het leven. Een derde van onze tijd gaat in ons leven op aan werken. Het is dus ook niet gek dat mensen zich identificeren met hun functie. Kijk maar eens hoe mensen zich voorstellen. Na hun naam volgt vaak wat ze doen. Op deze manier onderscheiden en vergelijken we elkaar en strijden we ook met elkaar. We leven het leven vanuit tekort en competitie. Door AI en robotica kan overvloed ontstaan. De focus zal dan verschuiven naar samenwerking en zingeving.

Hoogopgeleide banen als dokter of advocaat zijn bijzonder goed te automatiseren met AI. Christian verwacht dat er om die reden een enorme nivellering gaat komen. Technologie gaat dit afdwingen. AI gaat ons uit ons cognitieve deel duwen, terug in ons lichaam. Wat voel je, wie ben je? Meer gericht op het zijn. Het adagium: hoe hoger je opgeleid bent, hoe beter je het doet, gaat straks niet meer op. Sterker nog: misschien hebben de mensen die hun denkspier het hardst hebben getraind en het minst verbonden zijn met hun gevoel, hun intuïtie en hun innerlijk weten, wel de grootste uitdaging.

We gaan een transitie tegemoet van de buitenwereld naar de binnenwereld. Gewaardeerd worden voor jouw soft skills. Openstaan voor de ander, met elkaar de groei aangaan, verbinden in plaats van uitsluiten. Samen vooruit. Het gaat veel meer om wie we echt zijn en niet meer of we mee willen of kunnen in het uiterlijke waarderingssysteem dat we de laatste twee eeuwen hebben gehad. De manier waarop mensen zich onderscheiden zal veranderen.

We krijgen de kans om de verbinding met onze echte ik aan te gaan als we onze focus meer op onze binnenkant leggen. We hoeven ons niet meer te laten meezuigen in de draaikolk waarin we onszelf verliezen en waar we soms niet meer uit kunnen komen, omdat we onbewust of bewust een deel van onszelf zijn kwijtgeraakt. Bedekt door een masker om ons ergens te kunnen aansluiten waar ons ware gezicht wellicht niet helemaal past. Voor de mensen die juist gedijen met een masker op, gaat deze verandering oncomfortabel worden.

De maskers weerhouden ons ervan elkaar te bevragen met vragen zoals: Waar gaat jouw hartje sneller van kloppen, waar gaan jouw ogen van glinsteren, waar word je enthousiast van? Ze worden ons wel voorgeschoteld op allerlei trainingen en cursussen, maar zelden leidt dit ertoe dat we uit onze comfortabele context stappen of anderen helpen zich te verplaatsen.

Door AI hebben de maskers geen functie meer. Je mag meer zijn wie je bent dan voorheen. Dit gaat een hele grote push richting zingeving geven. De energie die daarbij vrijkomt is enorm.

De economie van morgen is gebaseerd op soft skills.

We zien nu dat de vooruitstrevende, grote bedrijven minder kijken naar diploma's en zich meer richten op persoonlijke ontwikkeling, motivatie, creativiteit en verbeeldingskracht van hun werknemers. Dit verandert hoe we opleiden, aannemen en ontwikkelen. AI maakt leren op maat mogelijk. In combinatie met virtual reality verandert leren fundamenteel.

Organisaties vormen zich meer rondom wie jij bent en waar jij goed in bent. In steeds veranderende constellaties zullen medewerkers met elkaar werken aan dat waar ze in vuur en vlam voor staan. De manier waarop mensen met projecten, doelen en taken zullen omgaan, zal verder flexibiliseren. Maar AI houdt het toch bij elkaar als een overkoepelend netwerk. Organisaties worden wendbaar als een zwerm vogels, duizenden individuen die één organisme vormen. Samen onderweg, samen richting geven, samen naar het einddoel.

De vervolgstap zou kunnen zijn dat ook alle losse organismen aan elkaar verbonden worden en een superorganisme vormen.

Of je nu een fan bent van AI, of je er wel of niet in gelooft, nieuwe organisatievormen zullen blijven ontstaan. Christian gelooft in een supersnelle toepassing van AI de komende jaren, waardoor er een gelijkwaardige wereld ontstaat, omdat AI ons collectieve brein wordt en kennis niet meer

> *het belangrijkste onderscheidende vermogen van de mens is. Hierdoor wordt de mens weer gedreven door zingeving en spoort dit mens en organisaties aan tot floreren.*

Besluitvorming verschuift van enkelen naar het collectief. Flexibele, zelforganiserende structuren nemen het over. Al zullen tegenstanders van AI zeggen dat AI zal leiden tot een mo*nopolie van kennis. We gaan hier in dit voorbeeld uit van het goede.*

Slimmere technologie maakt productiever, maar wat betekent dat voor de mens? De nummer één vraag bij veranderingen van directies is: 'hoe krijg ik mijn mensen mee?'.

Leiders hebben het voortouw en hun verantwoordelijkheid te nemen. Dat klinkt makkelijk. Alleen, hoe werkt dat in een wereld waarin de status en het ego onder druk komen te staan? In een wereld waarin oude systemen worden afgebroken en nieuwe systemen razendsnel ontstaan. In een wereld waar veel mensen vooral willen behouden wat ze hebben en we culturen hebben gecreëerd die controle, beheersing, kwaliteitsgerichtheid en efficientie nastreven.

Aanpassen en flexibel zijn hierin is niet de kerncompetentie van veel bedrijven nu. Als onze zekerheden als inkomen, identificatie met onze professionele rollen en onze positie gaan schuiven. Niet alleen van jou, maar juist ook voor de mensen om je heen. Hoe bereid je jezelf hierop voor en misschien wel veel belangrijker: hoe neem je jouw collega's, jouw dierbaren en de mensen om je heen hierin mee? Wat gun jij hun!? Daar gaat dit boek over.

Het voorbeeld over AI en de voorbeelden daarboven vragen van onszelf en onze omgeving om stil te staan bij wie jij bent en welke waarde jij toe kunt blijven voegen en welke omgeving je aan anderen wilt bieden, zodat ze zich in hun waarde kunnen ontwikkelen. Meer dan ooit is een menselijke omgeving waarin dit georganiseerd en gefaciliteerd wordt van cruciaal belang.

Kortom, we staan samen voor behoorlijke uitdagingen. Onze uitdagingen. Wij hebben ze namelijk zelf gecreëerd. Niet allemaal bewust, maar we worden ons er wel meer en meer bewust van. Het oude leiderschap voldoet blijkbaar niet overal. Het moet anders, maar hoe dan? Van hard naar hart?

Als onze zekerheden zoals inkomen, identificatie met onze professionele rollen en onze positie gaan schuiven, hoe bereiden we elkaar hierop voor? Hoe nemen we collega's, dierbaren en de mensen om ons heen hierin mee? Wat gunnen we elkaar?

Tijd dus voor Gunnend Leiderschap. Jezelf en de omgeving het beste gunnen, balans tussen jou en de ander en ook balans tussen de ander en jou, rekening houdend met de wereld om je heen. Natuurlijk wordt hier op onderdelen al veel aan gedaan, maar blijkbaar zijn er nog te veel tegenstrijdige belangen. Wij geloven dat gunnend leiderschap de sleutel is. Niet alleen als iets van formele leiders in de samenleving, maar als iets van ieder individu.

Gunnend Leiderschap is de verantwoordelijkheid van ieder individu

Gunnen heeft niet alleen effect op degene die iets gunt of gegund wordt, maar het heeft ook effect op degenen die met hen in contact staan. Gunnend leiderschap werkt in het klein en in het groot. Elke wijziging heeft invloed. Actie is reactie. Elk onderdeel is een detail van iets groters. Net als in vele andere boeken wordt ook in ons boek het verband gelegd tussen ik, wij of ons en het. Allemaal nu eenmaal onlosmakelijk met elkaar verbonden als communicerende vaten. Elke actie van ieder mens heeft consequenties voor de ruimte waarin de persoon zich beweegt. Alleen zijn deze gevolgen niet allemaal even groot of direct waarneembaar.

Een mooi voorbeeld vonden we op NU.nl.

> *Olympische sportiviteit kent veel gezichten. Neem Bjørnar Hakensmoen, de coach van de Noorse langlaufploeg op de Spelen van 2006 in Turijn.*

Hij stond langs de kant bij de teamsprint voor vrouwen, toen de skistok van de Canadese concurrente Sara Renner brak.

Hakensmoen aarzelde geen moment, stapte naar voren en gaf Renner de reservestok van het Noorse team. De Canadese kon haar race vervolgen dankzij de hulp uit onverwachte hoek en veroverde de zilveren medaille. De Noren zelf kwamen als vierde over de finish.

Toch kreeg Hakensmoen in Noorwegen geen verwijten voor het mislopen van de medaille. Integendeel, zijn landgenoten waren trots. De sportieve actie van de coach had Noorwegen meer in het zonnetje gezet dan olympisch eremetaal ooit had kunnen doen.

Ook de Canadezen waren dankbaar. Hakensmoen kreeg een goede fles wijn van Renner, mocht met zijn gezin gratis op vakantie in het Noord-Amerikaanse land en werd door een gulle gever overladen met achtduizend potten ahornsiroop.

De magnitude van een handeling is verbonden aan de context waarin deze plaatsvindt. Context is een breed begrip. Context kan de plaats zijn waar jij je begeeft. Het kan het moment zijn of de cultuur waarin iets zich afspeelt. Heel breed genomen is het heelal, de natuur, de ruimte waarin we ons bewegen de context waarin het aardse leven zich afspeelt.

Als individu, samenleving of organisatie zijn we dus altijd onderdeel van de context. Is het dan ook niet aan ons om samen verantwoordelijkheid te dragen voor de omgeving waarin we leven?

We kunnen de verantwoordelijkheid uitbesteden aan de overheid. Dan kunnen we deze ook de schuld geven als er iets niet goed gaat. Het is echter natuurlijk nooit alleen de overheid, de regering of het stamhoofd geweest die ons kaders meegaven hoe met elkaar om te gaan, hoe voor elkaar te zorgen en ook hoe we met de aarde om moesten gaan. Vroeger speelde bijvoorbeeld de kerk een grote rol in de samenleving. Het gaf in de zuil saamhorigheid, ondersteuning en richting en visie op het leven. Vakbonden hadden

ook veel meer leden dan nu. Sommige bedrijven bouwden hele wijken voor hun arbeiders.

Het alleen wijzen naar de overheid dat die haar taak niet goed uitvoert, helpt niet. In veel landen met een slechte economie of slecht bestuur is de overheid helemaal niet in staat om voor de gehele bevolking te zorgen en ook in de rijke democratieën zie je dat er steeds meer mensen niet meer geholpen worden of geloven dat de overheid er niet meer is voor de bevolking, maar voor zichzelf.

Even wat citaatjes:

In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken deden het Nederlands Jeugdinstituut en het Verwey-Jonker Instituut in 2023 onderzoek naar radicalisering en polarisatie onder jongeren. Uit 38 verdiepende gesprekken en vragenlijsten die werden ingevuld door 84 jongerenwerkers concluderen de onderzoekers dat jongeren meer wantrouwen hebben richting de overheid.

"Er spelen momenteel grote maatschappelijke kwesties zoals de klimaatcrisis, het woningtekort, de toeslagenaffaire en armoede. Dat zijn problemen die door de overheid niet goed worden opgelost en dat is een bodem voor polarisatie en radicalisering."

Uit de nieuwe editie van het Continu Onderzoek Burgerperspectieven, het langlopende onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) in 2025, blijkt de onvrede over de politiek hoog. "Het aantal hbo- en wo-opgeleiden dat vertrouwen heeft in de regering is gedaald van 60% naar 52%. De afgelopen jaren was de groep hbo- en wo-opgeleiden positiever over de regering dan mensen met een basis- en vmbo-opleiding, maar dat is nu niet meer het geval. Onder mensen met een praktische opleiding blijft het vertrouwen in de politiek stabiel laag."

In Gunnend Leiderschap zit gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen ingebakken. Als we meer gaan gunnen, heeft dat een versterkende werking

op de omgeving. Wat gebeurt er als je dit als gezin, als familie, als team of als organisatie veel meer gaat doen? Dan zal het zich als een olievlek uitbreiden. Eerst binnen de invloedsfeer en context van degenen die gunnend leiderschap uitoefenen. Daarna ook daarbuiten.

In een snel veranderende wereld lopen bedrijven voorop met research and development, innovatie en aanpassen aan veranderingen. Overheden en wetten kunnen ons helpen en kaders meegeven, maar dit is in een snel veranderende wereld niet toereikend. Daarnaast spelen werk en werkgevers een grote rol in het actieve gedeelte van het leven van mensen.

Als schrijvers denken we de meeste impact met dit boek te kunnen maken door ons te richten op de mens in zijn persoonlijke rol en de mens in zijn werkomgeving en de gevolgen van zijn handelen aldaar. Het zou toch juist mogelijk kunnen zijn dat de organisaties waar we werken de verantwoordelijkheid nemen om de sociale-, milieu- en economische aspecten te integreren in hun waarden, cultuur, beslissingen, strategie en bedrijfsvoering. En juist zo overheden op sleeptouw te nemen. Daar waar nodig kan de overheid de goede voorbeelden omzetten in wetgeving. Op de langere termijn zal ethisch handelen en corporate citizenship tonen een bijdrage leveren aan de gemeenschap en het verbeteren van de kwaliteit van leven. Dat is nu de echte aandacht voor impact en duurzaamheid.

Natuurlijk zijn er al voorbeelden van het uitbannen van kinderarbeid, terugdringen van de CO_2-footprint en een goede houtkap.

> *Het FSC (Forest Stewardship Council), opgericht in 1993, is een mooi voorbeeld van een vrijwillige certificering voor duurzame bosbouw om ecologisch en sociaal verantwoord en economisch levensvatbaar met het beheer van de bossen in de wereld om te gaan. In ruim 30 jaar is het FSC toonaangevend op het gebied van verantwoord bosbeheer en heeft het meest rigoureuze en best vertrouwde certificeringssysteem ter wereld. Het certificeringssysteem van FSC stelt bedrijven en consumenten in staat te kiezen voor hout, papier en andere bosproducten die afkomstig zijn uit verantwoord beheerde bossen en de boseigenaar om een inkomen*

> *te verdienen. En het werkt: uit onderzoek van de Universiteit Utrecht in opdracht van het Wereld Natuurfonds blijkt dat FSC-bosbeheer leidt tot bescherming van kwetsbare, bedreigde diersoorten als de gorilla en de bosolifant.*

Andere voorbeelden zijn het MSC-certificaat voor goede vis en certificaten voor goede werkomstandigheden en biologisch textiel. Maar niet iedereen doet dat van harte en er gaat nog steeds genoeg niet goed.

Daar waar producten of diensten heel goedkoop kunnen worden aangeboden, zijn er altijd verliezers. Zien we het niet direct hier, dan is het wel ergens anders. Gunnen we dat elkaar? Als we de negatieve kanten van ons handelen niet direct zien of ervaren, hebben we er ook geen last van en kunnen we doen alsof deze niet bestaan. Op het moment dat mensen fysiek bij elkaar komen, elkaar in de ogen kijken en in verbinding zijn, is het vaak een ander verhaal.

Vandaar **nieuwsgierig** zijn. Wat is het effect van je handelen? Hoe kun je verbeteringen doorvoeren voor jezelf en voor de ander? Het is van belang om de hierboven genoemde vraagstukken als gedeelde vraagstukken te zien waar we met elkaar de verantwoordelijkheid voor hebben om ze op te lossen. We gunnen elkaar het slechte niet meer.

In verbinding zijn of komen draagt wat ons betreft meer bij dan het rücksichtslos ‘cancelen’ van degenen waarmee men het niet eens is. Deze gesprekken in organisaties over deze belangrijke thema’s vragen moed, lef en durf. Dit vraagt op haar beurt vooral veel van het leiderschap.

Om te kunnen gunnen is het van belang om een omgeving te creëren waarin jij je mag uitspreken, waar er ook naar wordt geluisterd, waar zelfreflectie echt wordt omarmd, waar leren, ontwikkelen en ontdekken centraal staan. Waar ruimte is voor creativiteit, waar mensen zich verbonden voelen en waar je het beste uit jezelf en de ander haalt. Dit en nog meer verstaan we onder **sfeer**.

Dit vraagt iets van alle mensen. Van werkgevers en werknemers. Van commissarissen en besturen tot toezichthouders en de vakbond. Zelfs van aandeelhouders. Wij hebben allemaal onze verantwoordelijkheid te nemen om de mensen in onze organisaties, dorpen, steden, landen en om ons heen het beste te gunnen. Sterker nog, we worden hiervoor meer en meer verantwoordelijk gehouden. Alleen in zo'n context kunnen mensen het beste uit zichzelf halen.

> *Een mooi voorbeeld vinden wij de arbeiderswijken die werden opgezet door bijvoorbeeld fabrikanten eind 19e en begin 20e eeuw. Port Sunlight, in Liverpool, is nog steeds een lust voor het oog. De Lever Brothers, inderdaad die van Unilever, waren hun kleine imperium begonnen met het produceren van zeep, waarvan Sunlight de bekendste was. Naar die zeep werd het dorp genoemd. Er werden ruime huizen met een fraaie architectuur gebouwd voor de arbeiders, maar er kwam ook een ziekenhuis, een zwembad, een theater en later een museum. De gedachte was dat arbeiders na gedane arbeid moesten kunnen ontspannen.*
>
> *De meeste huizen staan op de monumentenlijst. En in Port Sunlight vond in 1962 het eerste optreden van The Beatles plaats met Ringo Starr als drummer, nadat Pete Best uit de groep was gezet.*

De context om ons heen kun je niet altijd beïnvloeden, natuurlijk, dat snappen wij ook. Toch begint elke verandering bij het individu. Gunnend leiderschap juicht de beweging toe die bijdraagt aan het ontstaan van meer en meer bewustzijn dat we hier met elkaar onze verantwoordelijkheid voor dienen te nemen. Ga het gesprek over gunnen aan. Gebruik jouw stem.

Gunnend leiderschap doe je namelijk niet alléén voor jezelf of alléén voor de ander. Het is het opnieuw inzien hoe mensen, families, vrienden, werk, samenleving en natuur nu eenmaal in verbinding staan met elkaar. Hoe mooi zou het zijn als die verbondenheid dan ook in balans is? Niet of-of, maar en-en.

Deze nieuwe vorm van leiderschap ligt binnen handbereik. Het mooie is dat dit alles er al is. We lijken het te zijn vergeten in de huidige, ver geïndividualiseerde samenleving. Het is nu zaak dat we er collectief en individueel voor kiezen om het daadwerkelijk te bereiken. Dit boek geeft een kader en een holistisch perspectief, zodat iedereen een duidelijke rol kan innemen.

Wij, de schrijvers, zijn natuurlijk zelf ook niet vrij van 'zonden' en zullen ook steken laten vallen waar de ander niet altijd even blij van wordt. Denk aan onze kinderen of partners wanneer we te vaak sporten of te lang blijven hangen met onze vrienden. Ook wij vervuilen nog en maken weleens een reisje voor de lol.

Toch zijn ook wij in ontwikkeling en passen we het gunnend leiderschap steeds vaker met succes toe. Met dit boek willen we zo veel mogelijk mensen inzicht geven in hoe je door gunnen het positieve verschil kan gaan maken of blijven maken.

Je kunt de rest van dit boek natuurlijk overslaan en ervoor kiezen alles bij het oude te laten en door te gaan met jouw ding te doen. Misschien ben je van nature al een gunnend leider en heb je dit boek niet meer nodig. Jij behoort dan volgens Adam Grant, de schrijver van 'Give and Take', mogelijk tot de 8% van de mensen die dit van nature doet. Ben je het nog niet? Schroom niet en lees verder en kijk of het interessant voor jou kan zijn een gunnend leider te worden en voor verandering te gaan.