

DE KLEREN VAN DE LEIDER
19 INZICHTEN IN LEIDERSCHAP

Leesexemplaar

DE KLEREN VAN DE LEIDER

19 INZICHTEN
IN LEIDERSCHAP

Koen Marichal
Jesse Segers

P E L C K M A N S

VOORWOORD – JAAP BOONSTRA 6

INLEIDING 10

1 OVER VERBINDING EN VRIENDELIJKHEID 19
If you think saying good morning to your people is a waste of time, think again

2 OVER REALITEITSZIN EN DESKUNDIGHEID 31
Leaders know what they are talking about

3 OVER SPIRITUALITEIT EN DUURZAAMHEID 41
Leadership is making this world a better place

4 OVER SYSTEMISCH DENKEN EN COMPLEXITEIT 53
Leadership works with the system

5 OVER ZELFBEWUSTZIJN EN NEDERIGHEID 67
If you fill the room, how can your people grow?

6 OVER VOORBEELDGEDRAG EN ONDERNEMERSCHAP 79
Leadership talks the walk

7 OVER TEAMS EN TEAM COACHING 89
The main ingredient of leadership is the rest of the team

8 OVER MACHT EN POLITIEKE VAARDIGHEID 101
In politics leaders cut deals not throats

9 OVER AUTHENTICITEIT EN INTEGRITEIT 113
Vulnerability is the cradle of leadership

10 OVER CONTINUÏTEIT EN VERNIEUWING 125
Leadership fixes the plane while flying

11	OVER MOED EN AANWEZIG ZIJN	137
	Leaders unload their camel and show up again and again	
12	OVER DIVERSITEIT EN GELIJKENIS	151
	In sameness we connect, in differences we grow	
13	OVER ZELFSTURING EN MOTIVATIE	165
	Leaders are anything but prison guards	
14	OVER VERHALEN EN IDENTITEIT	177
	Stories go straight to the heart and the heart remembers	
15	OVER INVLOED EN WEDERKERIGHEID	189
	Leadership starts by giving not by asking favors	
16	OVER SAMENWERKING EN COLLECTIEF	199
	Leadership is shared. More like a jazz band	
17	OVER VERANTWOORDELIJKHEID EN VERANDERING	211
	Leadership is acknowledging the elephant in the room	
18	OVER VERTROUWEN EN TRANSPARANTIE	221
	Trust is the power of leadership	
19	OVER ONTWIKKELING VAN EIGEN LEIDERSCHAP	235
	What's your story?	
	APPENDIX	238
	NAWOORD – HERMAN VAN ROMPUY	252
	BIO'S VAN GEÏNTERVIEWDE LEIDERS	254
	SLEUTELREFERENTIES	262
	NOTEN	264
	INDEX	284

Bazen, honden, leiders en initiatiefnemers

Vier jaar geleden schreef ik als inleiding bij dit boek over honden en bazen. Dat honden bazen hebben. 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. Net zo in organisaties. Bazen zorgen voor werk, verwachten braafheid en gehoorzaamheid en geven lekkers in ruil. Medewerkers voelen zich afhankelijk, wachten af en laten hun initiatief en creativiteit op een risicoloos pitje branden.

Vier jaar later lijkt het bazige gedrag aan een revival toe. Polariserende taal, stoere aankondigingen, dwingende “eigen normen eerst”, mentale en fysieke muren zijn schering en inslag. De bazige baas is terug van weggeweest. En hij – meestal een ‘hij’ – legitimeert zich door de grote groep mensen die hun lot uit handen geven, verlangen naar rust en zekerheid, hoogstens nog wat blaffen maar vooral niet bijten.

Schijn bedriegt. “When spiders unite, they can tie up a lion,” luidt een Ethiopisch gezegde. We leven meer en meer in netwerken, ecosystemen en gemeenschappen. Ze vormen een natuurlijke omgeving voor mensen die initiatief nemen, zich verantwoordelijk gedragen en creativiteit aan de dag leggen. Ze geven hun werk zelfstandig vorm en halen resultaat vanuit eigen motivatie. Ze zoeken nieuwe wegen in onvoorspelbare tijden. Ze maken van hun leven een uniek, persoonlijk verhaal en navigeren vrij in hun omgeving. En ze verdragen geen bazigheid.

Is dit gemakkelijk? Neen. Zo leven en werken is niet de weg van de minste weerstand. Het vraagt zelfleiderschap. Dat vertrekt vanuit realiteitszin en omgevingsbewustzijn. Je kunt alleen proactief handelen als je weet wat er speelt in de omgeving, in je netwerk, bij klanten. Vrij bewegen is vooruitzien, investeren in een persoonlijke visie op de toekomst. Dat creëert steun en betrokkenheid, genereert wendbaarheid en motiveert om die toekomst te realiseren.

Omgevingsbewustzijn is ook sociaal bewustzijn: empathie voor de mensen rondom jou, je openstellen voor hun ervaringen en gezichtspunten. Het is de kunst om je eigen oordeel uit te stellen en eerst op zoek te gaan naar wat een ander uniek en waardevol maakt.

Zelfleiderschap vraagt ook zelfbewustzijn. Het begint met het kennen en 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? Wat fascineert je, houdt je bezig, maakt je nieuwsgierig? Wat geeft je energie en wat geeft je rust? Wat zijn je mooiste momenten waaraan je met genoeg terugdenkt? In moderne woorden heet dit: ontwikkel je authenticiteit.

Om jezelf te leren kennen, helpt het om uit je comfortzone te treden en nieuwe plekken en culturen te verkennen. Het biedt je mogelijkheden om andere perspectieven te verkennen en nieuwe kansen 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 communiceer ik met anderen? Dit zijn eenvoudige vragen die je een leven lang kan beantwoorden.

Je kan geen leider worden zonder jezelf te leiden. Leaders vertrekken, in tegenstelling tot bazen, vanuit autonomie en vrijheid, niet vanuit controle en dwang. Ze nodigen uit om deel uit te maken van een groter verhaal. Ze roepen op tot initiatief. Ze moedigen aan om niet te leven als honden, noch als bazen, maar als vrije mensen. Ze inspireren met hun droom en toekomstbeeld. Ze versterken mensen 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.

Iedereen kan leider zijn en je vindt ze overal. Aan de toppen van organisaties, bij professionals met passie en ideeën, bij uitstek in vrijwilligers- en gemeenschapswerk, in klassen, afdelingen van ziekenhuizen,

rechtbanken, overheidsdiensten, politieke partijen. Ze onderhandelen, trekken en sleuren, sluiten verbonden, stuwen en temporiseren en brengen verandering voor een beter 'wij' vanuit overtuiging, niet vanuit puur eigenbelang, voor status of harde macht. Ze zorgen voor leiderschap van groepen, netwerken, teams, organisaties.

Dit boek toont dit mooi aan. Het bevat beeldende en boeiende verhalen van mensen die initiatief nemen en mensen leiden. De vertellingen nodigen uit om zelf initiatief te nemen en het avontuur van leiderschap aan te gaan. Ze zijn gestoeld op zorgvuldige observaties en doorleefde ervaringen. Tezelfdertijd ontsluit dit boek actuele wetenschappelijke kennis over leiderschap. Het gaat daardoor voorbij aan de opiniërende anekdotiek die zo alomtegenwoordig is in leiderschapsliteratuur.

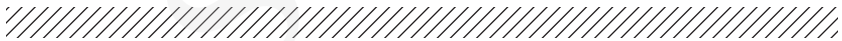
Dit boek combineert een uitnodigende speelsheid met wetenschappelijke robuustheid. Juist die combinatie maakt dit boek interessant om met andere ogen naar leiderschap te kijken en om jouw eigen leiderschap te ontwikkelen en leiderschap in anderen te zien. Niet de bazen maken de toekomst, maar mensen die initiatief nemen en anderen op sleeptouw nemen.

Jaap Boonstra

Hoogleraar organisatieverandering en leiderschap

Esade Business School in Barcelona

Vienna University for Economics and Business



Ons eerste boek *De leider in de spiegel* is vier jaar geleden geschreven. Het was tot stand gekomen op basis van wetenschappelijke literatuur, interviews met tal van leiders en praktijkervaring in leiderschapsprogramma's. De 19 inzichten in het boek waren toen al een tweede versie en we hebben op geen enkel moment het gevoel gehad dat we met het boek de definitieve 19 inzichten beet hadden. Voor ons is leiderschap zowel context- als persoonsgebonden en evolueert de invulling ervan mee met de veranderende context en personen.

Panta rhei, alles beweegt. Wij bewogen de voorbije vier jaar mee met de organisaties en de samenleving rond ons. We zijn nieuwe leiders tegengekomen, hebben nieuwe literatuur verwerkt, nieuw onderzoek opgestart, nieuwe white papers geschreven, tal van workshops en keynotes afgeleverd, experimenten opgezet en leiderschapsvraagstukken aangepakt. De 19 inzichten hebben we in tientallen contexten gebruikt met heel diverse publieken, van directieteams tot jonge ondernemers en leerlingen, van grote en kleine groepen tot individuele personen. Telkens kregen we feedback: welke kaartjes spreken aan? Welke worden veel of nooit gekozen? Welke zijn (niet) relevant? Welke zijn werkbaar?

Al deze ervaringen stapelden zich op, tot de nood zich aandienende om ze te herzien. Zowat een derde van de bestaande inzichten hebben we weggelaten. Nieuwe thema's dienden zich aan of drongen zich op, bijvoorbeeld netwerk-, team- en persoonlijk leiderschap. Een ander derde van de bestaande inzichten is grondig herwerkt met nieuwe wetenschap en getuigenissen. Het resterende derde is redelijk ongeschonden uit de vernieuwingsoperatie gekomen. We zien ze als onze klassiekers.

Belangrijker is dat onze onderliggende visie op leiderschap veranderd is en dat heeft veel te maken met de veranderende tijdsgeest. Of misschien is de tijdsgeest niet veranderd, maar zijn we hem anders gaan begrijpen. We onderscheiden drie grote verhalen van deze tijd. Een verhaal is een samenhangend geheel van overtuigingen dat betekenis geeft aan wat we meemaken en richting geeft aan wat er ons te doen staat.

Verhaal van vooruitgang

Het eerste verhaal is dat van vooruitgang. Sinds de industriële revolutie leven we in toenemende mate in het verhaal van vooruitgang als bron van welvaart en oplossing voor elk probleem. Dat is het verhaal dat het meest gebruikt wordt door politici en corporate leaders. Zeker sinds de muur van Berlijn in 1989 gevallen is, is dit verhaal wereldwijd dominant geworden. Onze economie kan blijven groeien door toenemende consumptie en technologische vooruitgang. En economische groei is de garantie voor onze welvaart. Ook persoonlijke vooruitgang is belangrijk: een loopbaan, bezit, een gezin, geluk, gezondheid. Statistieken tonen aan dat er procentueel nog nooit zo weinig oorlog, armoede en analfabetisme geweest is en dat de gemiddelde welvaart en levensverwachting jaar na jaar toenemen.

Verhaal van wanhoop

De wereld staat op de rand van de afgrond. We sukkelen van crisis in crisis en verliezen steeds meer grip. De competitie wordt ruwer en steeds meer mensen vallen uit de boot, terwijl de armlastige overheid voor steeds minder sociale zekerheid kan zorgen. De natuurlijke grondstoffen geraken uitgeput. Het klimaat warmt op en we krijgen meer overstromingen, droogtes en stormen. In sommige scenario's zal de mensheid gedecimeerd worden tegen 2050. We zien ook meer en meer sociale ongelijkheid. De gemiddelde welvaart is dan wel toegenomen, maar ze is ongelijk verdeeld. De kloof tussen rijk en arm wekt spanning op. De kans op terreur en oorlog neemt toe en zowel klimaat-, oorlogs- als economische vluchtelingen brengen onze maatschappij uit balans. Tot slot verliezen we biodiversiteit op grote schaal en de kans is groot op ernstige verstering van hele ecosystemen.

Het eerste en het tweede verhaal leven met elkaar op voet van spanning. Goed nieuws wisselt af met slecht nieuws. De meer en meer nomadische elite van ondernemers, vooruitgangsfilosofen en techno-optimisten verwijt de doemdenkers, activisten en technopessimisten obstructie en nestbevuiling: 'het is allemaal zo erg niet en je moet er in geloven.' Omgekeerd is er het verwijt van hebzucht, kortzichtigheid en hedonisme: 'ze spelen muziek op het dek van de

Titanic.' De conflicterende verhalen zorgen voor onzekerheid, gevoed door de continue anekdotische informatiestroom waarin het onderscheid tussen fictie en waarheid heel dun geworden is.

Verhaal van transformatie

Een derde verhaal komt steeds sterker op de voorgrond: de transformatie naar een duurzame wereld. Dit verhaal gaat over transitie. Miljoenen, vaak kleine organisaties zetten zich wereldwijd in voor duurzaamheid en sociale rechtvaardigheid. Ze beschermen ongerepte stukken natuur, landschap en bedreigde dier- en plantsoorten. Ze komen op voor de integriteit en de wijsheid van natuurvolkoren. Ze ontwikkelen alternatieven voor de bestaande manier van leven en werken. Sociale ondernemingen, micro-energieprojecten, ethische financieringssystemen, peer-to-peer projecten, duurzame landbouw, lokale samenwerking, fair trade, coöperatieven vormen meer en meer een volwaardig en duurzaam samenlevingssysteem. Meer en meer staan die initiatieven met elkaar in verbinding en inspireren ze elkaar. 'Look what snowflakes can do, when they stick together'. Een collectief bewustzijn van een alternatief voor vooruitgang en wanhoop ontstaat. Er is geen wij-zij. Er is geen vooruitgang of ondergang. Er is hier en nu en wat we kunnen doen als gemeenschap. 'We are in it together.'

Verhalen van leiderschap

Meer dan vier jaar later begrijpen we leiderschap als een universeel sociaal fenomeen. Iedereen kan leiderschap opnemen. In elke situatie. De mogelijkheid tot leiderschap is er altijd. Leiderschap is wat mensen tot groep maakt en voor richting, betekenis en steun zorgt. Het is iets wat alle mensen van alle tijden en alle gemeenschappen met elkaar gemeen hebben. Als fenomeen is het ook nooit volledig begrijpbaar. Het kan op duizend-en-een manieren omschreven worden, maar elke omschrijving schiet tekort. Leiderschap is een gebeurtenis, toont zich in actie, in het concrete hier en nu. Het is fundamenteel persoonlijk en situationeel. Of zoals Herman Van Rompuy, eerste president van Europa, het zei: "Je kan het niet definiëren, maar iedereen erkent het als het gebeurt."²

Dat maakt van leiderschap een zeer nuttig en strategisch belangrijk onderwerp voor gesprek in teams en organisaties. Niemand kan het volledig claimen of definiëren en tezelfdertijd heeft iedereen ermee te maken. Leiderschap zorgt met andere woorden voor een meta-taal om met elkaar in gesprek te gaan. Hoe verschillend groepen of gemeenschappen ook zijn, ze delen met elkaar dat ze geleid worden en leiding nodig hebben. Door het meer open te hebben over de betekenis van leiderschap, de rollen en verantwoordelijkheden, de overtuigingen en motivaties ontstaat een ruimte voor ontmoeting, samenwerking en begrip. We geven drie concrete voorbeelden.

Leiderschap voor vooruitgang

Tijdens een leiderschapsprogramma bleek het middenkader zijn vertrouwen kwijt te zijn in de directie. In aanwezigheid van de directie stelden de managers zich gehoorzaam en loyaal op. Ze applaudiseerden voor de strategie en luisterden schijnbaar geboeid naar het discours over de nieuwe waarden. Zodra de directie vertrokken was, uitten ze hun frustratie en wantrouwen: “Ze prediken empowerment, maar micro-managen ons. Ze gaan voor kwaliteit en klantgerichtheid, maar kopen alleen maar goedkope broel in. Ze praten over focus, maar blijven ons dagdagelijks duizend-en-een dingen vragen.” Ze kochten met andere woorden het leiderschap van de directie niet.

We hebben met het middenkader gewerkt aan hun eigen leiderschap. We hebben hen ‘hun verhaal’ laten maken, met een duidelijk aanbod én een duidelijke vraag aan de directie. En we hebben hen geleerd dit verhaal op een positieve en gedeelde manier te brengen. Zo creëerden we ruimte voor een gezonde strategische dialoog. Het idee ‘leiderschap’ liet veel meer dan eender welke managementterm toe om te komen tot de essentie van samenwerking als organisatie.

Deze anekdote past bij het eerste grote verhaal van deze tijd: hoe competitief blijven als organisatie door in te zetten op minder hiërarchie en meer empowerment?

Leiderschap voor hoop

Een directeur van een zorginstelling was ingeschreven in een managementprogramma. Naast strategie, human resources, finance en andere managementdisciplines was er ook een leiderschapsmodule van 6 sessies van 3 uur, verspreid over 6 maanden. De manager stapte met enig voorbehoud in dat deel van zijn opleiding. Hij was vooral op zoek naar managementinzichten en -modellen, niet naar ‘authentiek en gedeeld leiderschap’. Hij had tenslotte al 10 jaar ervaring als directeur in een zeer mensgerichte organisatie en dus ervaring genoeg in leiderschap.

Tijdens de laatste sessie van het traject getuigde hij over de impact die het stilstaan bij zijn leiderschap had gehad. “Ik ben gaan inzien hoe ik mezelf kwijtgespeeld ben gedurende al die jaren, hoe cynisch ik eigenlijk geworden was door het dagelijks moeten slikken van administratieve regels en onzinnige besparingen, hoe hard ik op automatische piloot leefde en niet meer echt betrokken was.” Hij beschouwde het leiderschapstraject als het meest wezenlijke stuk van zijn opleiding omdat het hem had toegelaten terug vanuit eigen waarden en motivatie zijn job in te vullen.

Deze anekdote past bij het tweede grote verhaal van deze tijd. Het gesprek over leiderschap is ook een gesprek over persoonlijke kracht, authenticiteit en zelfwaardegevoel als tegengif voor defaitisme, cynisme of slachtoffergevoel in organisaties.

Leiderschap voor transformatie

Tijdens de eerste leader gathering op 21 oktober 2016 brachten we een heel diverse groep van mensen samen rond het idee van leiderschap. Bij de meer dan 300 deelnemers waren er leerlingen humane wetenschappen, handel en transport, studenten in management en human resources management, CEO's, managers, leidinggevendenden, leerkrachten, jonge ondernemers, ambtenaren, sociaal werkers. Het besef van diversiteit creëerde zowel bij sprekers als bij deelnemers een houding van aandacht en welwillendheid. Die aandacht en welwillendheid zorgden voor een unieke en inspirerende leerervaring waarin de transitie naar een nieuw samenlevings- en werkingsmodel tastbaar

werd. Het idee van authentiek en gedeeld leiderschap bakende een werkruimte af om het zowel te hebben over persoonlijk leiderschap, leiderschap in teams als verantwoordelijkheid voor een organisatie.

Deze anekdote past bij het derde grote verhaal van deze tijd. Vanuit transformatie bekeken wordt leiderschap opnieuw een heel wezenlijke, diepmenselijke activiteit: samenkomen rond het vuur, verhalen uitwisselen en zo gemeenschap vernieuwen.

De kleren van de leider

Met dit boek nemen we minder dan ooit een normatief standpunt in over hoe leiderschap dient te gebeuren. Het is niet aan ons om te zeggen dat leidinggevend in een fabriek authentiek dienen te worden. Het is niet aan ons om te zeggen dat organisaties moeten kiezen voor gedeeld leiderschap. Het is niet aan ons om te zeggen dat medewerkers leiderschap moeten opnemen en teams zelforganiserend dienen te worden. Het is niet aan ons om commentaar te geven op het leiderschap van deze of gene politicus of CEO.

Tezelfdertijd willen we leiderschap de plaats geven die het toekomt: in het hart van mensen en organisaties. We brengen 19 inzichten die vanuit de praktijk en de wetenschap betekenisvol zijn voor organisaties en we willen de ruimte creëren om aan leiderschap te werken: persoonlijk, als groep en als samenleving. Niet vanuit de waan van de dag en de strijd om gelijk, maar vanuit gedeelde zorg voor mensen en hun toekomst. Welke kleren dragen onze leiders en welke kleren draag jij als leider? Welk verhaal dienen ze en welk verhaal wil jij dienen? Hoe worden we geleid en hoe wil je geleid worden en leiden?

Hoe kun je het boek gebruiken?

De 19 inzichten brengen telkens een leiderschapsthema met bijbehorende theorie, voorbeelden en getuigenissen. Achteraan het boek vind je een korte biografie van de leiders waarmee we diepgaande gesprekken gevoerd hebben en die ons geïnspireerd hebben. 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. Gaandeweg hebben we wel de overtuiging ontwikkeld dat het eerste en het laatste inzicht wel degelijk op hun plaats staan, onze alfa en omega van leiderschap.

Je kunt je 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 je vragen over hoe vertrouwen werkt? Of wil je vooral leiderschap en teams verkennen? Kijk in de inhoudstafel of de trefwoordenlijst en je kunt je direct verdiepen in wat je 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 één 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 verder kunnen faciliteren.

De 19 inzichten bieden ook een actuele, wetenschappelijke stand van zaken over leiderschap. De ambitie van het boek is ook om leiderschap minder primair en emotioneel te benaderen, maar meer als een kwetsbare en belangrijke grondstof in organisaties. De veelheid aan wetenschappelijke inzichten en bewijzen laten een open, reflectieve houding toe. 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.

Koen Marichal & Jesse Segers
April 2017





If you think saying
good morning
to your people is a waste of time,
think again



OVER VERBINDING EN VRIENDELIJKHEID

Louis¹ was verantwoordelijk voor een budget van meer dan 200 miljoen euro en meer dan 1 000 mensen, in een complexe organisatie met interne en externe klanten, leveranciers en meerdere rapporteringslijnen. Hij had geen groot charisma en was niet dominant. Hij passeerde onopvallend in de gang, eerder sjofel gekleed. Hij liet zich nooit betrappen op stoere beloftes of drastische beslissingen, zelfs niet op crisismomenten. Juist dan koos hij voor overleg. Hij was niet de inspirerende spreker voor grote publieken. In feite ontsnapte hij grotendeels aan de gangbare leiderschapnormen. Wat hem uniek maakte, was zijn vriendelijkheid. Hij begroette iedereen even persoonlijk en geïnteresseerd, ongeacht rang of stand. Hij bedankte na elk gesprek of elke presentatie en toonde zijn waardering voor het geleverde werk. Oprecht. Naast zijn expertise en briljant analytisch vermogen, was zijn vriendelijkheid de essentie van zijn invloed in de organisatie.

Leiderschapsonderzoek bevestigt dit diepmenselijke en misschien zelfs meest wezenlijke aspect van leiderschap. Leiderschap is invloed en ontstaat vanuit de aandacht voor de andere, vanuit empathie, geven, dankbaarheid tonen.² Aandacht voor het individu is ook een van de vier

basisgedragingen in de meest onderzochte en bewezen transformationele leiderschapsstijl, naast intellectueel uitdagen, rolmodel zijn en inspirerend motiveren.³ Individuele aandacht betekent dat de leider luistert naar en rekening houdt met de individuele noden van de personen waarmee hij of zij werkt. Hij of zij treedt op als coach of als mentor en maakt zich verantwoordelijk voor het welzijn en de ontwikkeling van de andere. De leider toont empathie, geeft steun, houdt de communicatie open, toont respect en waardeert elke individuele bijdrage en ontwikkelingsstap. Dat gedrag leidt tot psychologische veiligheid en vertrouwen die op hun beurt zorgen voor prestaties en persoonlijke ontwikkeling.⁴

Luisteren en leiderschap gaan dus goed samen. Maar luisteren en luisteren is twee. Effectieve leiders luisteren diep. “Aandacht is het mystieke gebed van de ziel”, citeert Rik Torfs, rector van de KU Leuven, dichter Paul Célan in een lezing over leiderschap. “Het allerbelangrijkste is aandacht kunnen geven. Slechts wie aandachtig kan zijn, is in staat tot leiderschap. Aandacht leidt tot een precieze, correcte beschrijving van wat er gebeurt.”⁵ Onze energie volgt onze aandacht.⁶ Echt beluisterd worden geeft de ander energie.⁷

We onderscheiden vier niveaus. In veel gesprekken luisteren we niet echt. Op dat niveau gaat het om bevestiging van onze eigen overtuigingen.⁸ Onze betrokkenheid is beperkt tot wat nuttig is en past in onze eigen agenda. De andere voelt zich niet beluisterd. Onderzoek wijst uit dat dit soort taakgericht leiderschap minder motiverend en effectief is.⁹ Op het tweede niveau luisteren we feitelijk, zoals een goede wetenschapper. We luisteren aandachtig naar de feiten, ook al spreken deze onze eigen overtuigingen tegen. De sociale complexiteit filteren we nog weg. Die vatten we maar als we ook empathisch luisteren. Dat is het derde niveau. Dat laat toe om vanuit het gezichtspunt van de andere naar de wereld te kijken. Het vierde niveau is generatief luisteren. Het is diep luisteren dat toelaat om te connecteren met een opkomende toekomst. Het is wat jazz-spelers in flow kunnen: ze luisteren naar het geheel en kunnen hun spel afstemmen op een zich ontvouwend patroon. Samen co-creëren ze iets nieuws. Eén van de problemen vandaag is dat we complexe proble-

men proberen op te lossen met klassieke gespreksvormen (niveau 1, 2 en soms al eens 3), wat voor voorspelbare oplossingen zorgt.¹⁰

“Eerst luisteren, dan doen”, is ook het motto van Frans Colruyt, verantwoordelijk voor alle winkelactiviteiten van Colruyt Group. “Ik vind het ongelooflijk belangrijk om in verbinding te komen met de mensen waarmee ik samenwerk. Ik ben een tijdje weggeweest uit de hoofdzetel en stel vast dat heel veel mensen geen oogcontact meer hebben met elkaar. Ik mag een knaloranje trui aanhebben, een heleboel mensen zullen dat niet opmerken. Ik vind dat not done.” Colruyt doorbreekt die afstand door tijdens gesprekken en vergaderingen op zoek te gaan naar de menselijke dimensie: ‘Hoe voel je je daarbij?’ ‘Hoe hard sta je er zelf achter?’ ‘Waarom wil je dat doen?’ Deze vragen zorgen voor verdieping van het gesprek en het menselijke contact. Hij gebruikt zijn intuïtie om de diepgang en de kwaliteit van de verbinding te beoordelen en daarop te sturen.

Hetzelfde geldt voor de oprichter en CEO van Cronos Groep, Jef De Wit. Hij leidt, door vanuit nieuwsgierigheid veel kleine, persoonlijke gesprekken te hebben met mensen: “Wat zou het doel van iemand kunnen zijn? Hoe zou hij dat kunnen bereiken? Wat heeft hij nodig? Misschien is het gewoon een beetje nieuwsgierigheid, niet meer dan dat. Met een klein beetje gezonde nieuwsgierigheid kom je al ver ... Het gaat om openheid. Elk gesprek dat ik hier heb, is open. Dat is het verschil met een gewone manager. Ik probeer in elk gesprek een persoonlijke relatie aan te gaan, dieper te gaan, te voelen: wie zit er tegenover mij?” Hij houdt ongeveer de helft van zijn agenda vrij: “Ik kom uit een gesprek en loop door de gang. Daar staat dan iemand die me vraagt: ‘heb je even tijd?’ en dan heb ik daar een gesprek mee.”

Ook voor succesauteurs Goffeë en Jones van London Business School staan verbinding en nabijheid centraal in het leiderschap dat vandaag nodig is. Nabije leiders kennen hun mensen goed, maar worden zelf ook realistischer en juister ingeschat. Nabijheid mag niet verward worden met populair zijn of vriendschap. Leiderschap heeft ook afstand nodig.

+

**If you think
saying good
morning to
your people
is a waste of
time, think
again**

Door afstand te nemen tonen leiders dat ze een hoger doel nastreven en verandering willen. Zeker wanneer er sprake is van gebrek aan resultaat is afstand noodzakelijk om verandering te bekomen. Goffee en Jones koppelen het belang van bewust omgaan met sociale afstand aan de vervlakking van organisaties. In hiërarchische organisaties was het niet nodig om dicht bij de mensen te staan. De functie zorgde ervoor dat mensen deden wat er gevraagd werd. Vandaag werkt dat 'leiden op afstand' niet meer. Mensen hebben direct en echt contact nodig om in beweging te komen. Tezelfdertijd is afstand noodzakelijk om de grote lijnen te blijven zien en overzicht te bewaren. Effectief leiderschap zal dan ook slim omgaan met sociale afstand naargelang de omstandigheden.¹¹

Echt menselijk contact is belangrijk om vertrouwen te ontwikkelen en vertrouwen is nodig om risico's te nemen en voor vernieuwing te zorgen.¹² Niet toevallig besteden innovatieve organisaties veel aandacht aan informele ontmoetingsgelegenheden. Bij Pixar en later Apple zorgde Steve Jobs ervoor dat de koffiemachines, de postbakjes tot en met de toiletten centraal stonden in de lay-out van de bureaus om gewone gesprekken en toevallige ontmoetingen te stimuleren.¹³ Het maakt van samenwerken en leiderschap een intuïtief en redelijk natuurlijk proces. Elke start-up kent het gevoel: zodra er meerdere locaties of verdiepingen in het gebouw komen, wordt samenwerken moeilijker en groeit de nood aan 'managers' die de organisatie samenhouden.

Die intuïtie in leiderschap gaat verloren als we elkaar uit het oog verliezen. We zijn niet geprogrammeerd om iemand te volgen die niet nabij is. Technologie duwt naar taakgerichtheid en creëert een vals gevoel van efficiëntie, maar ook virtueel samenwerken kan niet zonder fysiek contact en aandacht voor de mens achter de taak.^{14,15} Voor teams die over de grenzen van tijd, plaats, organisatie, cultuur moeten samenwerken is 'verbonden blijven' de uitdaging. Dat vraagt van leiders meer en expliciet empowerend leiderschapsgedrag zoals betekenis geven, heldere delegatie van bevoegdheden, participatief beslissen en coaching¹⁶ (vijf paradoxen van virtueel samenwerken: zie kader hierna). Hetzelfde leert ons 'het nieuwe werken'. Medewerkers komen niet meer naar het kantoor om in stilte te werken, maar om ongedwongen samen te zijn met collega's, om

geïnspireerd te worden en creatief werk te doen met anderen. Zonder die verbindende ruimtes werkt virtueel werken vervreemdend en identificeren medewerkers zich minder met het collectieve belang.

Vijf paradoxen voor leiderschap van virtuele teams¹⁷:

- 1** E-teams vereisen fysieke aanwezigheid. Het is een illusie te denken dat we vertrouwen ontwikkelen in anderen vanuit puur virtuele contacten. Zeker op moeilijke momenten stuikt teamwerk in elkaar als het vertrouwen in elkaar en de leider laag is.
- 2** Flexibiliteit vraagt discipline. We creëren e-teams om meer flexibiliteit en dynamiek te hebben. Tezelfdertijd werkt dat alleen als er duidelijke, gedeelde doelstellingen zijn, discipline in rollen en executie en goede informatie- en overleggewoontes.
- 3** Onafhankelijk samenwerken vraagt een gevoel van afhankelijkheid. Ook al leveren medewerkers in een virtueel team redelijk zelfstandig hun werk op, ze moeten het grotere plaatje kunnen zien om rekening te houden met elkaar, op elkaar in te spelen en dus de coördinatiekost zo laag mogelijk te houden.
- 4** Taakgericht samenwerken vraagt sociaal contact. We neigen naar onpersoonlijk, transactioneel samenwerken in virtuele teams, terwijl het juist de sociale 'glue' is die het succes ervan uitmaakt. Zeker voor de leider is bonding door het inzetten op faciliteren van informele contacten, de nodige fun en de vinger aan de pols houden een belangrijke opdracht.
- 5** Gezond wantrouwen om te bouwen aan vertrouwen. Meer dan fysiek samenwerkende teams hebben e-teams nood aan zichtbare duidelijkheid over elkaars bijdrage en rol. Naarmate het vertrouwen stijgt, kan de nodige opvolging en monitoring afzwakken.

Leiderschap vanuit verbinding en vriendelijkheid kan contra-intuïtief overkomen. We associëren leiderschap gemakkelijk met sterkte: efficiëntie, beslissingen nemen, visie hebben, coherent zijn, ervaring en deskundigheid (zie inzicht 2). Onderzoek toont ook aan dat we in een positie van leiderschap het gemakkelijkst op sterkte inzetten.¹⁸ En die dimensie is ook belangrijk. Samen met warmte verklaart ze meer dan 90% van de variantie in ons oordeel over andere mensen.¹⁹ Maar we oordelen eerst over de vriendelijkheid van de andere. Warmte komt eerst. Denk aan de Dalai Lama en zijn glimlach. Of zoals Wouter Torfs het steeds meer luidop zegt: “Voor mij heeft het meer en meer te maken met liefde.”

➡➡ WE OORDELEN EERST OVER DE VRIENDELIJKHEID VAN DE ANDERE ◀◀

Een open houding van liefde en compassie is de wezenlijke bron van leiderschap. Liefde is het oermotief, datgene wat de omvorming van verstand, hart en ziel mogelijk maakt. De liefde van de ander zorgt ervoor dat we uitgroeien tot volwaardige personen.²⁰ Het zijn onze collegae, vrienden en geliefden die onze ondeugden kunnen helpen omzetten in deugden. Minderwaardigheidsgevoel naar een basiszelfvertrouwen. Luiheid en lafheid naar moed en integriteit. Jaloersheid naar dankbaarheid. “Liefde doorbreekt de simpele schema’s van wederkerigheid: ‘ik doe iets voor jou, jij doet iets voor mij’, maar vertrekt veel meer vanuit: ‘ik doe iets voor jou, omdat ik zelf ook veel ontvangen heb.’”²¹

Herstel van positieve wederkerigheid start met het geven van vertrouwen vanuit een houding van verzoenende liefde en kan gemeenschappen bevrijden uit de neerwaartse spiraal van wantrouwen, angst

en wraak. Dat is niet zonder risico. Leaders die geven zonder terug te willen krijgen, dienen hun eigen angsten te overwinnen en om te gaan met een gevoel van alleen zijn en afzien²² (zie ook inzicht 11). “Het is het geloof om te vertrouwen dat het nobele in mensen de overhand kan herkrijgen, dat niemand overbodig of ongewenst is en dat een vicieuze cirkel waarin elkaar wantrouwen of minachten doorbroken kan worden.”²³ Tezelfdertijd dient de leider oog te hebben voor de motivaties, de reacties en het mensbeeld van de andere. Indien de andere enkel geïnteresseerd is in zijn eigen materiële uitkomsten kan zijn vergevende, samenwerkende stijl leiden tot minder coöperatief gedrag omdat het niet-coöperatieve gedrag niet bestraft wordt.²⁴

➡➡ EEN DWALENDE GEEST IS EEN MINDER ZORGZAME GEEST ◀◀

Een grote valkuil in leiderschap is dat gaandeweg, met het verwerven van macht en sterkte, de warmte verdwijnt. Johan Thijs, CEO van KBC, formuleert het zo: “Hoe hoger je op de ladder komt, hoe ijler de lucht. Steeds meer mensen respecteren je, houden afstand.” Hij countert het effect van macht door zelf afstand af te breken, als laatste te spreken tijdens meetings, vertrouwensfiguren op te zoeken en feedback te vragen. Jef De Wit: “Ik ben me er heel erg van bewust dat macht corrupteert. Ik zorg ervoor dat het in mijn geval niet gebeurt, of zo traag dat je het pas zult merken als ik 90 jaar ben.” Hij doet dat onder meer door zich af te schermen van de media, zelf geen public relations te verzorgen en voor zichzelf geen privileges of uiterlijk vertoon van macht toe te staan. Zijn kantoor is zoals elk kantoor in Cronos Groep en hij eet mee boterhammen met de collega’s in de refter. “Een dwalende geest is een minder zorgzame geest”, luidt de titel van een wetenschappelijk artikel dat aantoont hoe een houding

van compassie gecultiveerd kan worden, bijvoorbeeld door meditatie.²⁵ Hiermee komen we op het thema van nederigheid, dat we bij inzicht 5 behandelen.

Kortom, leiderschap is een menselijk fenomeen en mensen zijn sociale wezens. Zonder nabijheid kan geen vertrouwen ontstaan en vertrouwen is de basis van samenwerking en vernieuwing. Dat zit bij uitstek in de kleine, dagdagelijkse dingen: hoe zeggen we 's ochtends goeiedag? Hoe open staan we voor de beslommeringen van de andere? Hoe tonen we onze empathie en betrokkenheid te midden van efficiënte communicatie via korte mails, chats en sms'en? Hoe open zijn we in onze vraagstelling? Hoe oprecht vriendelijk en liefdevol zijn we aanwezig in gesprekken en vergaderingen? Het ingrijpen op deze kleine gewoontes kan een groot verschil maken. Niet weinig managers herontdekken dagdagelijkse nieuwsgierigheid en openheid als hefboom van hun leiderschap in onze leiderschapstrajecten, zeker in de context waarin dynamisch en virtueel samenwerken steeds meer de norm wordt.

UW LEIDERSCHAP

Hoeveel aandacht heeft u voor de mens achter de functie, het project, de strategie? Hoeveel liefde of compassie ervaart u voor mensen? Bent u bezig met begrijpen of met luisteren in een gesprek? Op welk niveau luistert u?

Hoe bewust gaat u om met sociale afstand tot uw mensen? Hoe flexibel kan u afstand nemen van iemand en weer nabij komen later? Hoe erodeert uw vriendelijkheid door het verwerven van macht en sterkte?

WAT KUNT U DOEN?

- ▶ Verlaag de hoogspanning in uw werkzaamheden. Onder hoogspanning heeft u geen marge om het menselijke oprecht aandacht te schenken.
- ▶ Bouw routines in om met mensen informeel om te gaan.
- ▶ Doe niet alsof. Het aanknopen van een informeel gesprek mag geen verborgen agenda hebben om dan toch nog die ene vraag neer te leggen of klacht te bespreken.
- ▶ Begin vergaderingen met een 'check in'-moment of wat 'white space'. Vraag hoe het met de mensen gaat. Doorbreek de illusie dat mensen hyperefficiënt kunnen samenwerken zonder elkaar te kennen.
- ▶ Geef ruimte aan en organiseer mogelijkheden tot informele contacten.
- ▶ Ken uw grenzen. Als het menselijke contact u niet echt interesseert of motiveert, aanvaard dat dit een beperking is voor uw leiderschap en laat u aanvullen door co-leiders.
- ▶ Ga niet op in de groep waarvoor u verantwoordelijk bent. Neem bewust wat afstand om uw gedragsvrijheid te bewaren.
- ▶ Werk voor organisaties en directeurs die aandacht hebben voor de mens. Wantrouw leidinggevend en die enkel bezig zijn met resultaten en hun eigen agenda.
- ▶ Toon warmte door de gevoelens van de andere te erkennen, te glimlachen. Controleer non-verbaal gedrag van macht en sterkte zoals rechtstaan, op een hogere stoel zitten, vanachter uw bureau mensen ontvangen.
- ▶ Beoefen meditatie die gericht is op het vergroten van uw medeleven.