

sensitieve intelligentie

Leesexemplaar

© 2023, Ann Baeke en Pelckmans Uitgevers nv
pelckmans.be
Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever, behalve in geval van wettelijke uitzondering. Informatie over kopierechten en de wetgeving met betrekking tot de reproductie vindt u op www.reprobel.be.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored or made public by any means whatsoever, whether electronic or mechanical, without prior permission in writing from the publisher.

Omslagontwerp: Pelckmans Uitgevers
Vormgeving binnenwerk: Martijn Dentant, Armée de Verre Bookdesign
Redactie: Inge Delva
Foto auteur: Sigi Hermans

D/2023/0055/348
ISBN 978 94 6401 935 3
NUR 801/808
THEMA KJ, KJU

Ook verkrijgbaar als:
E-book: ISBN 978 94 6337 842 0
Luisterboek: ISBN 978 94 6337 665 5

pelckmans.be
 facebook.com/pelckmans.be
 twitter.com/Pelckmans_be
 instagram.com/pelckmans.be

ANN BAEKE



sensitieve intelligentie

Het geheim van intuïtie en
daadkrachtig leiderschap

P E L C K M A N S

Voor Warre

Leesexemplaar

Hoofd zoekt hart

Sensitief intelligente beslissingen worden als juister beschouwd en daarom worden ze sneller gevolgd. Hoe je met het hoofd-en-hartmodel de intelligentie die je ter beschikking hebt veel accurater kan inzetten. Ook in niet-sensitieve omgevingen.

Intermezzo – de softie of de 'office bitch'?

Wie ben jij?

Je basisshit is je brandstof

Negatieve gevoelens kunnen de aanzet zijn tot groot leiderschap. Hoe Wouter Torfs door een ongelukkig jongetje te zijn, een succesvol en geliefd leider werd.

De alien komt thuis

Hoe sensitiviteit een oneerlijk voordeel wordt. Zonder in een van de typische valkuilen te trappen, zoals overprikkeling, peoplepleasing, overanalyse, faalangst of het impostersyndroom.

Minder powerpoints, meer intuïtie

Technieken om medewerkers initiatief te laten nemen en stakeholders verliefd op je te laten worden. Zonder zweverigheid. Voor no-nonsenseleiders.

Los al de problemen in je team in één keer op met sensitieve spelers

Pakt de mayonaise in het team niet? Geen probleem. Het ingrediënt dat je mist, is er al. Je ziet het alleen niet. Denk atypisch. Hoe je sensitieven opspoot, activeert en ondersteunt.

1

2

3

4

5

Inhoud

Voorwoord door Wouter Torfs13
Sensitieve intelligentie?!16
Wat kan er gebeuren met leidinggevendenden die geen gebruikmaken van hun sensitieve intelligentie?17
Breedspectrumleiderschap18
Deel 1	
Hoofd zoekt hart23
Een crisis? Zeg maar polycrisis24
De nieuwe leider is sensitief intelligent27
Mijn hoofd-en-hartmodel ♥	30
Wat is dat nu precies, sensitief zijn?32
Een vierdimensionale indicator van intelligentie33
Zelfbewustzijn, intuïtie en oog voor het grote geheel: de drie magische ingrediënten ..	.34
Zelfbewustzijn35
Intuïtie36
Oog voor het grote geheel38
Heb ik dat soort intelligentie ook?39
Hoe ga je aan de slag met dit boek?43
Herken je jezelf in de beschrijving van sensitiviteit? Sta je sterk in contact met die sensitiviteit, maar worstel je er tegelijk ook mee?43
Zie jij jezelf niet noodzakelijk als sensitief?44

Intermezzo

De softie of de 'office bitch', wie ben jij?	47
---	-----------

Deel 2

Je basisshit is je brandstof	53
Het niet meer zien zitten, is positief	54
Met een sneeuwscooter door de woestijn	58
Vlinders in de winter	62
Wat maakt het zo moeilijk om sensitieve eigenschappen in te zetten?	65
Angst om de eigen waarheid te volgen	65
Weinig rolmodellen	66
Anders voelen	67
Imprints	68

Deel 3

De alien komt thuis	75
Stap 1: de fysieke dimensie – vertragen in een razendsnelle wereld	79
Waarom is contact met je lichaam belangrijk?	79
Tijd voor actie: aan de slag met de fysieke dimensie	82
Stap 2: de emotionele dimensie – niet huilen in meetings (of toch wel?)	89
Waarom is contact met onze emotionele dimensie belangrijk?	89
Twee belangrijke emotionele valkuilen voor sensitieven:	
pleasegedrag en emotionele arbeid	91
Tijd voor actie: aan de slag met je emotionele dimensie	97
Stap 3: de mentale dimensie – blijven staan, ook bij weerstand	107
Waarom is het belangrijk om contact te hebben met je mentale dimensie?	107
Drie vaak voorkomende mentale valkuilen voor sensitieven:	
overfunctioneren, perfectionisme en 'overthinking'	108
Tijd voor actie: aan de slag met je mentale dimensie	112
Stap 4: de spirituele dimensie – durven vertrouwen op je intuïtie	129
Waarom contact maken met je spirituele dimensie?	129
Iedereen heeft intuïtie	130
Aan de slag met je spirituele dimensie	133
Over terugkeren en vooruitgaan	143

Minder powerpoints, meer intuïtie	149
Vijf redenen om je voordeel uit sensitiviteit te halen	152
Efficiënt leiderschap zonder oldskool reputatie	152
Toxische werkplekken detoxen	155
Je ontdekt de charismatische innovator in jezelf	159
Emotie in je verhaal is als het ontstekingsmechanisme in een auto	161
Je vermijdt dé leiderschapsvalkuil van managers zonder sensitieve intelligentie: onvoldoende 'ondertiteling' geven	162
Zeven sensitief-intelligente technieken voor meer ownership in je team	165
Speel de hete aardappel door	165
Hou actief je mond.	167
Stakeholders weten het altijd beter	172
Het vlees is aantrekkelijker dan het pantser	173
Leg de schuld bij de ander	175
Spreek ferm tegen	178
Maak het complex	180
Zeven sensitief-intelligente sleutels voor optimaal stakeholdermanagement	184
Word de 'go-to person' dankzij je empathie	185
Krijg makkelijker zaken voor elkaar dankzij zelfbewustzijn	187
Benut de expertise die je onbewust al een leven lang opbouwt: je intuïtie	190
Als kennis macht is, is geen mening hebben wijsheid	195
Ontmijn gespannen situaties met de flair van een stand-upcomedian	197
Hoe zelfonderschatting net kan wijzen op competentie	200
In het onbekende durven springen geeft rust	201
Geen zweverigheid toegelaten	202

Deel 5

Los al de problemen in je team in één keer op met sensitieve spelers	209
Team zkt. sensitiviteit	212
Waarom loopt teamwerk stroef?	214
Wat vraagt sensitiviteit van een team?	216
Openheid, kwetsbaarheid en vertrouwen	216
Een veilige basis	218
Zo coach je sensitieve mensen en breng je hen naar de beste versie van zichzelf	224
Tip 1: geef ook positieve feedback	224
Tip 2: erken ook de sensitieven	224
Tip 3: geef zachte én duidelijke feedback	225
Tip 4: maak ruimte voor zelfzorg	225
Tip 5: vraag door	227
Tip 6: omring sensitieven met de juiste mensen	229
Tip 7: leer sensitieven grenzen te stellen	229
Zo maak je van je team een thuis voor sensitieven: vijf unieke tips	231
Tip 1: zorg voor een gemeenschappelijk doel	231
Tip 2: maak tijd om prikkels te verwerken	232
Tip 3: ga uit van teamwerk	233
Tip 4: kader en kanaliseer verantwoordelijkheidsgevoel	236
Tip 5: stel een teamcharter op	236
Doen en signaleren	242
Tot slot	245
Oproep tot meer atypisch leiderschap	246
Leiden met hoofd en hart	247
Dankwoord	249
Over mij	251
Bibliografie	253

Voorwoord door Wouter Torfs

Soms slaat één zin in een boek bij je in als een bliksemschicht. Dan was die ene zin het al waard om het boek te lezen. Deze zin van Ann opende voor mij een nieuw inzicht in m'n eigen leven en professionele carrière: 'Als je durft te doen wat je voelt dat moet gebeuren in de wereld, dan zorg je voor een betere wereld én voor zingeving voor jezelf' (p. 146).

Meteen werd me duidelijk waarom ik de keuzes heb gemaakt die ik heb gemaakt: zoals blijven geloven en investeren in een Great Place to Work bij Schoenen Torfs, waar persoonlijke groei en welzijn van medewerkers hand in hand gaan met duurzame economische resultaten en organische groei van het bedrijf. Of mijn keuze voor het voorzitterschap van het CAW Vlaanderen omdat de kwaliteit van een samenleving getoetst kan worden aan de zorg die ze besteedt aan kwetsbare mensen.

Dit boek lezen, was voor mij thuiskomen in mijn eigen leiderschap. En dat zal het ook zijn voor veel sensitieve leiders – vrouwen én mannen – die hartgedragen, empathisch en intuïtief leiderschap combineren met resultaatgerichtheid en daadkracht. Maar Ann heeft goed nieuws voor iedereen: sensitiviteit is geen zwart-witverhaal, het is een spectrum. Ook leiders die zichzelf niet onmiddellijk sensitief zouden noemen, hebben het potentieel in zich om hun sensitieve kant te ontwikkelen. Het boek barst van de concrete inzichten en methodieken om je sensitiviteit te ontwikkelen en nog meer te benutten als je er al in thuis voelt.

Dit boek komt precies op tijd. Sensitiviteit is vandaag geen 'nice to have' meer of een leuke hobby of trendy workshop. De wereld én het bedrijfsleven hebben sensitieve mensen zonder meer nodig. De uitdagingen in de wereld vandaag zijn torenhoog: van geopolitieke spanningen tot pandemieën. We staan voor een herschikking van onze traditionele economische orde onder invloed van de digitalisering van onze economie, de opkomst van artificiële intelligentie en big data en de schaarste van grondstoffen. Ook in de bedrijven nemen uitdagingen exponentieel toe: rentabiliteit staat zwaar onder druk door de kostenexplosie en COVID-19 liet haar sporen na: van *quiet quitting* tot burn-out. Mensen zijn moe en zijn ook steeds vaker 'het' moe. Bedrijven zijn vaak nog 'mannelijke' omgevingen waar gevoelens niet echt welkom zijn. Luister alleen al naar het typische taalgebruik: concurrentiestrijd, overlevingsstrategie, *cost cutting*, take-over, om van de warroom nog maar te zwijgen.

Kortom: we zullen die polycomplexiteit en sterk verhoogde druk op ons allemaal niet oplossen of 'het hoofd bieden' met onze ratio alleen. En we zullen zeker onze veerkracht, samenhangigheid en verbinding niet verhogen met ons hoofd alleen. Dat wat ons mens maakt en wat ons onderscheidt van artificiële intelligentie zullen we broodnodig hebben: niet in de laatste plaats ons uniek vermogen om lief te hebben. Niet enkel in de enge romantische betekenis van de liefde voor ons kerngezin (*ego-centric*). Niet alleen de liefde en de drive voor ons bedrijf en onze community (*ethno-centric*). Enkel mensen zijn in staat tot *world-centric* liefde waarin niemand uitgesloten wordt uit onze kring van *care and concern*. Dat doet geen enkele robot ons na. En de eerste en onmisbare stap in die evolutie is onszelf (her)ontdekken als sensitieve wezens. Met dit boek kan Ann je inspirerende gids worden in dat mooie proces. Van daaruit kan échte teamspirit ontstaan, een diepe verbinding met jezelf en 'de ander' én het zien en voelen van het grotere plaatje.

Heeft de roep om sensitieve mensen en leiders nog een groter pleidooi nodig?

Dit boek moet je niet alleen lezen, je moet het voelen. Laat het binnensijpelen en vooral: ga ermee aan de slag en experimenteer! Durf weer te voelen en te dagdromen! Durf je kwetsbaarheid te tonen en je medewerker zal zijn masker afzetten. Durf liefdevol tegen te spreken. Uitspreken wat iets écht met je doet, toont je authenticiteit. Durf als leider een veld te creëren waarin je medewerkers de veiligheid voelen om met hun feedback en creatieve ideeën te komen. 'Als kennis macht is, is "geen mening hebben" wijsheid': nog zo'n zin die bij mij insloeg als een bom (p. 195). Ann reikt je talloze waardevolle inzichten en concrete tips en tricks aan om morgen met je team aan de slag te gaan.

Het doel van dit boek is om je te helpen evolueren naar een leider die nog steeds het hoofd bij de zaak houdt maar het hart niet onderdrukt (p. 150). Er is zoveel meer wijsheid, liefde, schoonheid en waarheid in ons als we die willen toelaten en onze ratio even on hold zetten.

Het pad van de sensitieve leider opgaan of verder en dieper verkennen is een levenslange ontdekkingstocht. Ik beloof je geen gemakkelijk reisje, maar een boeiende levenstocht die je ook als mens diepgaand zal veranderen.

Wouter Torfs, voorzitter CAW Vlaanderen

Sensitieve intelligentie?!

Ooit al overnacht in een hotel met flinterdunne wanden? Waar je dan op hoopt, is dat je burens het rustig houden. Helaas, die nacht kreeg mijn buurman nachtelijk bezoek van een dame. De temperatuur in de kamer naast me steeg beduidend. Na tien minuten wist ik: dit is niet meer te stoppen, ik hang eraan voor de komende paar uur. Gelaten greep ik naar mijn oordopjes. Tot plots het onverwachte gebeurde: ik hoorde het opgewonden paar met gestommel en gegiechel de kamer verlaten. Huh? Alles werd weer heerlijk rustig. Ik sliep als een roos.

In een rapport van het World Economic Forum over de toekomst van banen lees ik dat kritisch denken, probleemoplossend vermogen, zelfmanagement, werken met mensen en communicatie in 2025 de meest gevraagde vaardigheden zullen zijn. Wat die vaardigheden gemeenschappelijk hebben: menselijkheid. Of in gewoon Nederlands: kunnen voelen. Wat heeft de ander nodig, wat heb jij nodig, wat heeft de omgeving nodig? En die drie aspecten kunnen samenbrengen op een manier dat iedereen er nog zin in heeft.

Helemaal wat de twee tortelduifjes hadden gedaan. Het mag duidelijk zijn dat ze elkaar goed aanvoelden, maar ze hadden ook de context goed aangevoeld. We hadden namelijk nog een hele week samen voor de boeg. De volgende ochtend zaten we, zoals altijd tijdens het *retreat*, samen aan de lange tafel voor het ontbijt. Met één oogopslag wist ik wie de *lucky lady* was. We wisselden een veelbetekenende blik. *No harm done*, iedereen blij. In een fractie van een seconde je partner de deur uitwerken zonder dat die er de brui aan

geeft, op een moment dat bij jezelf het testosteron hoog oploopt, omdat je weet dat collega's jullie uitwisseling net iets te nauwgezet kunnen volgen: het getuigt van een hoge mate van sensitieve intelligentie.

Wat kan er gebeuren met leidinggevenden die geen gebruikmaken van hun sensitieve intelligentie?

Harvard Business Review schrijft dat 47% van de leidinggevenden aangeeft niet klaar te zijn voor een job die een dergelijke complexe fijngevoeligheid bevat. Nochtans stelt onderzoek van Gartner dat tegen 2024 zo'n 69% van de taken van een manager geautomatiseerd zal zijn en uitgevoerd zal worden door nieuwe technologieën zoals artificiële intelligentie (denk bijvoorbeeld aan de werkverdeling en het opkrikken van productiviteit). Leiderschap verandert dus, en richt zich meer op zaken zoals creativiteit, intuïtie en empathie.¹

Door de opeenvolgende crisissen en uitdagingen die het bedrijfsleven doormaakt, wordt de noodzaak voor managers om ook die andere kant van zichzelf – dat hart – te ontwikkelen, op de spits gedreven. Wie niet leert om gebruik te maken van zijn sensitieve intelligentie wordt weggezet als old-skool, belandt sneller in grensoverschrijdend gedrag en krijgt stakeholders moeilijker mee.

Het goede nieuws: iedereen is in meer of mindere mate sensitief. Sommige mensen hebben van nature meer sensitieve kenmerken dan anderen. Ook voor hen is er werk aan de winkel. Zij kunnen last hebben van overprikkeling, overanalyseren, impostersyndroom of compulsief pleasegedrag. Door hun sensitieve intelligentie verder te ontwikkelen, kunnen ze daar wat aan doen.

¹ Gartner. (23 januari 2023). *Gartner Predicts 69% of Routine Work Currently Done by Managers will Be Fully Automated by 2024*. Geraadpleegd op [gartner.com](https://www.gartner.com).

Breedspectrumleiderschap

In dit boek verkennen we wat sensitieve intelligentie betekent en waarom leiders er goed aan doen om hun sensitiviteit te ontwikkelen. Beschouw het als een gids naar dat nieuwe type leiderschap, met veel concrete voorbeelden, tips en oefeningen waarmee iedereen die vorm van intelligentie kan ontwikkelen, en je jezelf als sensitief leider versterkt om niet ten prooi te vallen aan de valkuilen.

Ik vertel je hoe je als sensitieve én als niet-sensitieve leider komt tot een leiderschap waarbij je hoofd en hart combineert. En hoe je zo de intelligentie die je ter beschikking hebt veel accurater kan inzetten. Het levert je breedspectrumleiderschap op. En dat willen we, net zoals we nu breedspectrumzonnecrème willen die niet enkel beschermt tegen uv B-, maar ook tegen uv A-straling. Uv B-straling dringt alleen in de bovenste laagjes van de huid door en veroorzaakt daar zonnebrand; uv A-straling dringt echter veel dieper door en veroorzaakt de echte, langdurige huidschade. En daar wil je je tegen beschermen. Met breedspectrumleiderschap is het net zo: we willen geen leiderschap dat enkel brandjes blust en kortetermijnoplossingen biedt, waardoor er schade ontstaat in de diepere lagen van de organisatie. We zijn op zoek naar leiderschap dat in staat is om te denken op lange termijn en met het oog op het grotere geheel, de organisatie. Bij breedspectrumleiderschap vertrouwt je niet alleen op je intellectuele vermogens, maar ook op je emotionele intelligentie en intuïtie.

Wanneer je in leiderschap hoofd en hart combineert, kan je complexe problemen beter analyseren en oplossingen bedenken die rekening houden met zowel de feitelijke als de menselijke en emotionele aspecten van een situatie. Daardoor neem je beslissingen die een breed scala aan factoren omvatten, zoals logica, data, intuïtie, emotionele intelligentie, menselijke behoeften en waarden. Die beslissingen worden als juister beschouwd omdat ze een holistischer beeld geven en meer rekening houden met de verschillende aspecten die van invloed zijn op de situatie.

Hoe je dat doet, ontdek je in dit boek. Het eerste deel vertelt je via mijn hoofd-en-hartmodel hoever je staat in breedspectrumleiderschap. Je ontdekt ook hoe sensitief je bent. *Ready? Let's go for it.*



ONTDEK OOK DE GRATIS BONUSSEN

Ben je iemand die graag meteen naar de essentie wil? Of zie je liefst eerst het grotere plaatje om daarna in de diepte te duiken?



Speciaal voor jou is er een samenvatting van dit boek die je kan lezen of beluisteren. Ken je iemand die al eens door de grote lijnen van het boek wil gaan? Dan kan je hen daar alvast naar verwijzen. Je kan via de link naturalleadership.be/bonusmateriaal-boek-sensitieve-intelligentie niet alleen de samenvatting raadplegen, maar ook de extra hoofdstukken lezen waar geen plaats meer voor was in het boek:

- De kracht van introversie: hoe zet je diepgang en analyse op de kaart in een wereld die kickt op snelheid en lawaai?
- De kracht van hoogsensitiviteit: hoe zet je sterke intuïtie op de kaart in een wereld georiënteerd op data en ratio?
- De kracht van hoogbegaafdheid: hoe zet je visionaire ideeën op de kaart in een wereld die jou niet altijd begrijpt?
- Hapklare statistieken over hoe de polycrisis zich toont in ons werk.

Leesvoorbeeld

1

1

Leesexemplaar

Deel 1

Hoofd zoekt hart

'Ik moest leren voelen in plaats van denken.' Mijn klant leefde de start-up-droom. Nadat hij zijn bedrijf had opgericht, groeide de start-up Lanark van Wim Farasyn snel uit tot een scale-up. Maar ergens was er iets dat niet goed voelde voor de CEO. De groei bracht met zich mee dat het bedrijf meer nood had aan structuur. Mensen moesten autonoom leren werken. Functies werden in hokjes gegoten. De typische start-upvibe begon te vervagen. En Wim begon tegen zijn grenzen aan te lopen. Hij dacht te veel na. En dat besepte hij: 'Ik zat vast in overanalyseren. Ik voelde wel zaken aan, maar ik probeerde er dan een logica rond op te bouwen in mijn hoofd. Het werd een vicieuze cirkel van alles overanalyseren. Ik moest leren voelen in plaats van denken.'

Hoezo? Moet een leider dan niet leiden met zijn hoofd? Ik hoor het je al denken. Rationeel denken is toch iets goeds? Wat zouden je teamleden of andere leidinggevenden er niet van denken als je zelf zou zeggen dat je moest leren voelen in plaats van te denken op het werk?

Rationeel nadenken is inderdaad goed, maar alleen met denken komen we er in de wereld van vandaag niet meer. Denken zonder voelen is geen basis voor succesvol leiderschap. Integendeel zelfs: het is een recept voor een disfunctioneel bedrijf. En dat ervoer Wim ook. Door enkel zijn rationele kant aan te spreken, kwam hij in een spiraal van overdenken en van negatieve gevoelens terecht. Ik hielp hem dat patroon om te keren. Na verloop van tijd leerde hij zijn intuïtie te vertrouwen. Hij leerde te steunen op zijn gevoel.

En over die transitie gaat dit boek. Het hele verhaal van Wim beluister je overigens in mijn podcast via deze link: naturalleadership.be/bonusmateriaal-boek-sensitieve-intelligentie.



Het management van vandaag steunt enkel op het hoofd. Alles moet rationeel gebeuren. Plaats voor gevoel is er niet. Een woord als 'sensitiviteit' valt niet makkelijk. En toch denk ik dat sensitieve intelligentie – de combinatie van gevoel en hoofd – de oplossing is voor de uitdagingen waarmee bedrijven vandaag te maken hebben. Want eigenlijk is leiderschap als vrijen. Als er geen gevoel in zit, is er vroeg of laat iemand ontevreden over het resultaat of de wijze waarop het behaald is. We hebben dus mensgerichte leiders nodig om de tegenstellingen van onze tijd aan te kunnen. En wat je nu in je handen houdt, is een gids voor dat nieuwe type leiders. Ik neem je graag mee in mijn denkwijze. Laten we eerst de crisiscontext waar het bedrijfsleven zich anno 2023–2024 doorworstelt in kaart brengen.

Een crisis? Zeg maar polycrisis

Inflatie, exploderende energieprijzen, oorlogen, geopolitieke spanningen tussen de Verenigde Staten, China en Europa, een wereldwijde pandemie en aanstormende technologieën zoals artificiële intelligentie (AI) die werk dreigen te automatiseren en bedrijven dreigen te disrupteren: op een paar jaar tijd kregen we meer schokken te verduren dan normaal in decennia. Ondertussen werkt de klimaatcrisis op de achtergrond voort. Extreme natuurrampen gelinkt aan ons opwarmende klimaat worden haast een jaarlijks ritueel. Er is geen sprake meer van een crisis, maar van een polycrisis: crisissen overlappen, versterken en versnellen elkaar. Adam Tooze stelde het erg elegant in de

*Financial Times*²: 'A problem becomes a crisis when it challenges our ability to cope and thus threatens our identity. In the polycrisis the shocks are disparate, but they interact so that the whole is even more overwhelming than the sum of the parts. At times one feels as if one is losing one's sense of reality.'

Die polycrisis stopt natuurlijk niet aan de poorten van onze bedrijven. Crisis na crisis tast ons gevoel van realiteit aan, en drijft de capaciteit van bedrijven, teams en leiders tot het uiterste. Organisaties en werknemers moeten bijna een extreme vorm van veerkracht tonen om overeind te blijven. Tijdens de pandemie leidde dat tot de trend van *quiet quitting*. Medewerkers die enkel nog doen wat nodig is om hun job niet te verliezen. Een trieste tendens, die nog maar eens aantoonde hoe opeenvolgende crisissen onze werkplekken onder druk zetten.

Tegelijk duikt in de pers het ene na het andere geval op van grensoverschrijdend gedrag in leiderschap, en luiden werknemers de klok over de onmenselijk hoge werkdruk in hun organisatie. Denk maar aan de tirannieke praktijken en pesterijen waarvan melding gemaakt werd bij Plopsa en die leidden tot het verplicht opstappen van de CEO, en de toxische werkomgeving, de onbeteugelde werklast en het machtsmisbruik door promotoren bij UGent. Ik ga daar nog verder op in in deel 4 van dit boek. Eén ding is nu al duidelijk: een nieuwe generatie leiders zou geen slecht idee zijn.

En dan is er nog de hype rond generatieve artificiële intelligentie (in 2023 chatGPT en xAI): een fascinerende tool met ongelofelijk veel mogelijkheden, een geweldige ideeëngenerator. Maar er schuilen ook gevaren in. Zo hebben taalmodellen die gebruikt worden door generatieve artificiële intelligentie last van bias. Ze kunnen gangbare vooroordelen in de samenleving en in het bedrijfsleven onbedoeld aanleren en reproduceren. Dat komt omdat de mensen die de modellen input geven, ook 'gebiast' zijn.

2 Tooze, A. (28 oktober 2022). Welcome to the world of the polycrisis. *Financial Times*. Geraadpleegd op <https://www.ft.com/>