

ZUURSTOF VOOR HET BREIN

Leesexemplaar

ISABELLE HOEBRECHTS
GINA PEETERS

ZUURSTOF

VOOR HET BREIN

De impact van
positieve intelligentie
op je organisatie
en leiderschap

P E L C K M A N S



Wil je weten wat jouw positieve-intelligentiequotiënt (PQ) is? Scan deze code en doe de gratis zelftest op www.zuurstofvoorhetbrein.be. Deze test is ontwikkeld in samenwerking met 361° en HumanITi.

© 2023, Isabelle Hoebrechts, Gina Peeters 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 kopieerrechten 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.

Bij de samenstelling van *Zuurstof voor het brein* hebben wij teksten en illustraties ontleend waarvan wij de bron niet hebben kunnen achterhalen. Mogelijke rechthebbenden kunnen zich tot de uitgever wenden.

Omslagontwerp: Katrien Van De Steene - Whitespray
Vormgeving: Pelckmans Uitgevers nv
Redactie: Geert Degrande
Foto's: Pascal Hermans (www.maxvicca.com) en Dieter Bacquaert

D/2023/0055/99
ISBN 978 94 6401 905 6
NUR 801

pelckmans.be

 facebook.com/pelckmans.be

 twitter.com/Pelckmans_be

 instagram.com/pelckmans.be

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord Isabelle	11
Voorwoord Gina	15
Inleiding	18
Silicon Valley is geen rolmodel meer	30
Nog altijd raken steeds meer mensen opgebrand	38
Hoofd, buik en hart op elkaar afstemmen	50
Interview met Barbara Torfs	59
Normen, waarden, zingeving en ethiek voor meer werkgeluk	66
Interview met Lieven Annemans	73
Interview met Frank Eijssink	80
Positieve waarderings- en geefcultuur	86
Interview met Ann Cattelain	98
Het gedrag van de leiders van vandaag bepaalt de wereld van morgen	108
Interview met Conny Hooghe	118
Interview met Nele Van Damme	123
Geen plaats voor doemdenken	128
Zelfkennis om breincapaciteiten beter te gebruiken	138
Interview met Geert Aelbrecht	151
Interview met Stijn Gysen	155
Wat is positieve intelligentie (PQ)?	162
Goed leiderschap draait voor een groot deel om liefde	170
Positieve intelligentie in de praktijk	176
Het ABCDE van positieve intelligentie in leiderschap	192
Metten is weten: wat de cijfers ons vertellen	218
Dankwoord Isabelle	226
Dankwoord Gina	229





Leidinggevend en over *Zuurstof voor het brein*:

'Dit boek is een echte aanrader voor iedere organisatie of leidinggevende die geïnspireerd wil worden door hoe het anders kan. Deze dames hebben de kracht en het succes van dingen anders doen alvast begrepen. Alles start met positief denken, voelen en handelen!'

Dave Sips, CEO tHRibe.World

'Hoewel we het vaak over leiderschap – en dan specifiek over IQ, EQ en AQ – hebben, wordt de voor de hand liggende kracht van positiviteit vaak over het hoofd gezien. Dit boek helpt je weer bewust te worden van de kracht van positief denken en handelen. Het leest als een trein en komt eigenlijk neer op een beetje investeren in jezelf als leider. *Zuurstof voor het brein* is geen wollig boek, maar een goed onderbouwde handleiding over hoe je krachtiger in het leven kunt staan en hoe positiviteit je kan helpen in al haar facetten: je eigen veerkracht vinden, krachtiger en authentieker je leiderschapsrol opnemen, maar ook gewoon in je dagelijkse omgang met je gezin en de mensen om je heen. Het boek helpt je om je weer even bewust te worden van de impact van positiviteit en hier extra aandacht aan te besteden.'

Isabelle Van Iseghem, CEO MOORE Belgium

'We staan in de zorg voor grote uitdagingen. Tegelijkertijd schept deze situatie ook kansen. Je kunt ervan in een kramp schieten of er net energie door krijgen. Het is maar hoe je ernaar kijkt. De sterk evoluerende context maakt dat het werk van professionals en leidinggevendenden drastisch verandert. Ook de onderlinge relatie vraagt om nieuwe vormen van betrokkenheid. Positief leiderschap, geworteld in de verhouding tussen wat een leidinggevende doet en wie hij/zij is als mens, creëert perspectief. Het opent de deur naar meer verbinding, naar een positieve organisatiecultuur. Dat is ook de kaart die we als Antigifcentrum consistent getrokken hebben. Onze medewerkers vooropstellen, vanuit de overtuiging dat dit vanzelf leidt tot een betere werking en dienstverlening voor onze patiënten en ieder die een beroep doet op onze unieke expertise. Duurzaam groeien, bottom-up en van binnenuit. Zo'n aanpak vergt een omkeer in het denken en vraagt moed. Afstand nemen van het negatieve en investeren in positieve relaties, communicatie en zingeving. De ondersteuning, inzichten en het aanstekelijke enthousiasme van beide auteurs zijn het spreekwoordelijke overtreffende trapje. En nu, samen en positief vooruit!'

Prof. dr. Dominique Vandijck, adjunct-algemeen directeur Antigifcentrum

'We bevinden ons op een scharniermoment. Om de nodige veranderingen op gang te brengen in onze maatschappij is er een vorm van collectieve, menselijke en positieve intelligentie nodig. Bedrijven en hun leiders kunnen hierin ongetwijfeld een voortrekkersrol spelen. Dit boek geeft zuurstof aan het nodige veranderingsproces.'

Els Jans, chief people officer AXA



Voorwoord *Isabelle*

Onze huidige wereld is allesbehalve statisch. Dagelijks hebben we te maken met een aanhoudende stroom van nieuwe mogelijkheden, steeds snellere en betere tools en nieuwe inzichten. De grootste uitdaging is hoe we hiermee om kunnen gaan. Door een gebrek aan overzicht, door de dwingende werking van patronen en systemen die we nu kennen en door ons toegenomen onvermogen om zaken door een andere bril te leren bekijken, dreigen we vast te lopen. Hoe blijf je vol goede moed? Wie bepaalt welke kant het opgaat? Wat vraagt dat van ons (persoonlijke) leiderschap? Hoe kan een aanpassing van ons gedrag helpen? En vooral: hoe kunnen we bewust en positief in het leven blijven staan? Of blijven gaan tout court?

De zoektocht naar een zinvol leven, nieuw leiderschap en in transitie zijn is meer dan ooit belangrijk voor organisatie, leider en mens.

De reis van gesprekken die ik voerde met bestuurders, wetenschappers, leiders, denkers en vele anderen was heerlijk en deed me nog maar eens duidelijk beseffen dat we eigenlijk allemaal hetzelfde willen in ons hart. Socrates riep het eeuwen geleden al en eigenlijk is er niets nieuws: de echte dialoog is nodig om te ontdekken wie we zijn en hoe we ons tot de wereld om ons heen verhouden. Het stellen van vragen en het gesprek daarover zijn volgens hem uitgangspunten voor een zinvol leven.

Met heel veel zin en goesting wilde ik een vervolg schrijven op het eerste boek *Positieve intelligentie: hoe kan je bewust positief in het leven staan?*, waarvoor Gina de trekkersrol op zich nam. Gina en ik werken intussen al vele jaren close samen en kennen elkaars talenten en 'saboteurs' zeer goed. We appreciëren elkaar en aanvaarden elkaar zoals we zijn. We beseffen wat we aan elkaar hebben en dat we andere talenten hebben die samen een mooi geheel maken. We zijn complementair, zij uitvoerend en ik strategisch. We inspireren, respecteren en vertrouwen elkaar. Op deze manier groeien we samen en zijn we een sterk team. Hier ben ik bijzonder dankbaar voor.

Mijn professionele ervaring leerde dat heel veel mensen eigenlijk niet weten wat ze willen en het moeilijk hebben om hun passie te ontdekken en ervoor te gaan.

Zelf heb ik altijd zeer goed geweten wat ik in het leven wil. Al bijna dertig jaar bestaat mijn drijfveer erin om organisaties, en dus ook mensen, opnieuw een goed gevoel te geven en te inspireren om te werken en te leven met een positieve ingesteldheid in een mensgerichte cultuur. Het was echt niet altijd even gemakkelijk om deze boodschap te brengen.

Al jarenlang klopt ik op dezelfde

nagel. Intussen zijn er gelukkig ook vele anderen die deze boodschap mee uitdragen. Ik ben een ondernemer in hart en nieren en heb altijd graag de moeilijkste wegen bewandeld. Ik heb gevochten voor mijn dromen en idealen. Van nul beginnen en dan met een gedreven team een resultaat neerzetten, dat heb ik al heel mijn carrière gedaan. Ik runde jaren een hr-advies- en -organisatiebureau. Belléri stond dagelijks in voor het rekruteren van de juiste mensen. Destijds al keken we niet alleen naar de harde competenties maar ook zeer sterk naar de attitude en het gedrag van de kandidaten. Past de kandidaat wel werkelijk bij de waarden van het bedrijf en de leider van de organisatie? Zal de kandidaat zich gelukkig voelen en dus de klant ook? Door de financiële crisis voerden bedrijven destijds dagelijks herstructureringen door die tot veel ontslagen leidden. Mijn professionele ervaring leerde dat heel veel mensen eigenlijk niet weten wat ze willen en het moeilijk hebben om hun passie te ontdekken en ervoor te gaan. Ze solliciteren voor functies waar ze niet goed in zijn, ze denken dat ze competenties hebben als *peoplemanager* en zijn zich niet bewust van hun leiderschapsstijl. Of ze gedragen zich als een tiran op de werkvloer en voeren een schrikbewind. Nadien krijgen ze te maken met frustraties, burn-outs en stress, worden ze ziek... Ik heb al vaak huilende mensen over de vloer gekregen, lange gesprekken gevoerd met CEO's die niet meer weten van welk hout pijlen te maken, het leven anders willen en niet weten bij wie ze te rade kunnen gaan.

De sterkste kracht van de mens ligt in het diepste verlangen om meer mens te zijn en op een warme manier te connecteren met anderen. Daarom is het goed om opnieuw in contact te komen met de innerlijke kern van het menszijn. In deze tijden van crisis hebben bedrijven en organisaties behoefte aan mensen met zelfinzicht, positief ingestelde mensen en leiders die de menselijke maat niet uit het oog verliezen.

Twaalf jaar geleden al schreef ik samen met Annemie Renson het boek *Positieve impact*. Een boek over authentiek en bewust leven vanuit de juiste attitudes, talenten en waarden. Het thema blijft brandend actueel, zeker nu organisaties na de behoefte aan een digitale transformatie nog een dwingendere noodzaak voelen, die van een duurzame transitie.

Het uitdragen van positieve waarden geeft me elke dag opnieuw drive, kracht en passie. Ik wil duidelijk maken hoe we ons kunnen bevrijden uit het keurslijf dat vaak gevormd is door onze gedachten, ervaringen en dogma's, die meestal te maken hebben met ons verleden. Eigenlijk is het allemaal simpel, maar juist omdat het zo simpel lijkt, is het vaak zo moeilijk. Op mijn professionele levenspad heb ik heel wat mensen ontmoet met wie ik mooie positieve zaken heb gerealiseerd. Maar ook wanneer het gevoel niet goed zat, heb ik altijd de moed gehad om de relatie niet te laten duren omdat de waarden niet strookten met mijn eigen waarden. Zo heb ik een aantal jaren geleden de kans gehad mijn bedrijf 361° Creating Happy Employees, dat een digitaal welzijnsplatform heeft ontwikkeld, over te laten aan een grote speler in de verzekeringssector. Toen de lange onderhandelingen over de overname achter de rug waren, heb ik op het laatste moment toch beslist om de overnameovereenkomst niet te tekenen. Dat was geen gemakkelijke beslissing, maar ik heb de raad van bestuur uitgelegd waarom ik uiteindelijk niet akkoord kon gaan. Het betrof hier een waardenkwesitie van een leidinggevende, met wie ik zeer nauw zou moeten samenwerken

Eigenlijk is het allemaal simpel, maar juist omdat het zo simpel lijkt, is het vaak zo moeilijk.

en van wie ik op voorhand wist dat die werkrelatie me ongelukkig zou maken. Geld is immers niet mijn grootste drijfveer in het leven, dicht bij mezelf blijven en mijn eigen waarden niet verloochenen is van veel grotere waarde. En geloof me: er komen dan altijd weer andere mogelijkheden op je pad.

Eentje daarvan is de connectie met mijn compagnon de route, mijn partner in crime zoals ik haar noem, Gina Peeters. Elkaar positiviteit en kansen gunnen, elkaar beter maken en jezelf kunnen blijven, dat zijn belangrijke zaken in een relatie. Of het nu gaat over een partnership, vriendschap of een andere relatie. Zonder een kopie te zijn van de ander uiteraard, beseffen wat je aan elkaar hebt, weten dat alles altijd met goede gezamenlijke bedoelingen gebeurt en niet uit 'ego' of om zelf gezien te worden, maar denken aan het grotere plaatje, is allemaal bijzonder belangrijk. Beseffen van waar je komt, dankbaar zijn voor de kansen die je hebt gekregen. Maar vooral: elkaar ook blijven inspireren en beseffen dat je samen veel grootser bent dan alleen. Vandaar dus mijn grote dankbaarheid ten aanzien van Gina. Schitteren doe je beter samen dan alleen, daarom werken we ook graag samen mee aan schitterende organisaties en werken we dagelijks aan stralende medewerkers. Ons eerste boek, *Positieve intelligentie*, was een schot in de roos en we verkochten intussen al meer dan vijfduizend exemplaren in een jaar. De nood aan inzichten en handvaten is dus duidelijk hoog.

Met heel veel passie hebben Gina en ik ook aan dit boek samengewerkt. Met aandacht voor wat in de wereld leeft en voor de transities die momenteel aan de gang zijn, willen we leidinggevenden en organisaties inzichten bieden rond de impact van positieve intelligentie op hun organisaties en hun leiderschap. Zuurstof voor het brein dus, omdat ik ervan overtuigd ben dat er heel mooie kansen liggen voor organisaties en leidinggevenden die echt willen omdenken en transformeren, die het roer willen omgooien en nieuwe paden willen bewandelen. Met al onze ervaring en passie willen we hen graag inspireren en begeleiden.

Liefs en veel leesplezier
Isabelle

Voorwoord *Gina*

Zo'n acht jaar geleden stapte ik vol energie, en misschien wel wat naïef, als cognitieve gedragscoach en als talent- en jobcoach in de bedrijfswereld. Onder de vleugels van Isabelle ontdekte ik alle facetten van corporate well-being en het aandeel van leiderschap in dit verhaal. Als erkende coach bij Agentschap Overheid sloot ik me ook aan bij de coachpool voor leiderschap. De voorbije jaren zijn dan ook een boeiend traject geweest om te ontdekken wat de uitdagingen, valkuilen en opportuniteiten zijn voor teamleads, leidinggevendenden, managers en ondernemers.

Ik zag leiders met een visie, missie en waarden. De manier waarop zij inspireren en op een mensgerichte wijze een bewust positief effect hebben op de mentale fitheid van hun mensen én op de resultaten, dwong respect af.

Helaas zag ik ook heel wat andere taferelen. Meermaals hoorde ik, vol verbazing, uitspraken van leidinggevendenden en managers die mijn hoofd deden tollen. Hard, ongenueanceerd, kwetsend, gevoelloos. Maar soms was ik ook getuige van gesprekken die onduidelijk waren, zonder richting, zonder overtuiging. Ik stond erbij en keek ernaar. Nog harder werd ik in mijn hart geraakt toen ik de verhalen aanhoorde van medewerkers die ik heb mogen begeleiden tijdens een hersteltraject na uitval of tijdens loopbaanbegeleidingen. Steeds meer medewerkers lopen tegen de cultuur aan van hun bedrijf, ze ervaren negatieve gevoelens door het ontbreken van waarden en normen of ze zijn volledig 'op' door de druk die hun wordt opgelegd door leidinggevendenden die geen oog hebben voor hun welzijn.

Isabelle en ik delen dezelfde passie om hier iets aan te doen. Beiden voelen we de noodzaak om de bedrijfswereld en haar leiders wakker te schudden!

We voelen de missie om te inspireren met een nieuw verhaal, een andere manier van zaken doen, een andere manier van met mensen omgaan.

Dit boek geeft je een mooi beeld van waar we vandaag staan en wat er nodig is om samen aan verandering te werken. Samen met jou willen Isabelle en ik heel graag werken aan een nieuwe manier van leidinggeven. Ik bewonder de tomeloze inzet en volharding die Isabelle als wellbeing-pionier aan de dag legt. Vele jaren terug zag ik nog te veel bedrijven weerhoudend zijn als Isabelle haar verhaal deed over het belang van wellbeing en positief intelligent ondernemen en leiden. Wat ben ik blij en hoopvol dat het vandaag anders is. Steeds meer gaan er belletjes rinkelen dat het anders moet als we medewerkers aan boord willen houden.

Laat ons samen dit nieuwe verhaal schrijven. Geef zuurstof aan je brein zodat jij de leider wordt die jouw medewerkers meer dan ooit nodig hebben.

Veel leesplezier!

Gina

*Steeds meer gaan er
belletjes rinkelen dat
het anders moet als we
medewerkers aan boord
willen houden.*



INLEIDING



Sinds op 11 september 2001 de Twin Towers werden doorboord, is de wereld van de ene crisis naar de andere gegaan. We dachten in de cockpit te zitten, maar voor zover dat al zo was, is het de automatische piloot die het commando heeft overgenomen. Die gebruikt een algoritme dat ons totaal onbekend is. En de wereld staat letterlijk in brand. De coronapandemie, de oorlog in Oekraïne en de energiecrisis lijken de jongste exponenten te zijn van een versnelling van dat proces. In alle domeinen en in alle sectoren leeft steeds nadrukkelijker het gevoel dat grote veranderingen en zelfs paradigma-verschuivingen nodig zijn om uit de huidige chaos en onzekerheid te raken.

Want chaos is het woord dat deze tijd kenmerkt. De Nederlandse professor transitiekunde Jan Rotmans schreef daarover samen met Mischa Verheijden het boek *Omarm de chaos*.

De Nederlandse trendwatcher des vaderlands Adjiedj Bakas gebruikte als titel voor een van zijn recentste boeken dan weer *Het tijdperk van chaos*.

Die chaos is op alle mogelijke vlakken zichtbaar, en dat leidt tot onzekerheid, fricties en polarisatie. Ecologisch en economisch en maatschappelijk en sociaal. Sectoren, organisaties, ondernemingen en individuen gaan op zoek

naar nieuwe kansen en mogelijkheden om in een snel veranderende wereld in eerste instantie het hoofd boven water te houden, maar tegelijk ook de toekomst voor te bereiden. Dat vereist eveneens een nieuw soort leiderschap, een leiderschap waarin individuen en teams – die altijd groepen van individuen zijn – met veel oog voor menselijkheid hun taken kunnen volbrengen. Naast menselijkheid is in het chaotische tijdvak waarin we vandaag leven ook ‘grinta’ nodig om resultaten te boeken voor onszelf, voor de groepen waartoe

In alle domeinen en in alle sectoren leeft steeds nadrukkelijker het gevoel dat grote veranderingen en zelfs paradigma-verschuivingen nodig zijn om uit de huidige chaos en onzekerheid te raken.

we behoren en voor de samenleving. Grinta is een term die we kennen uit de sportwereld en die staat voor de extra mile, voor de bereidheid om samen als mens door een muur te gaan, om resultaat te bereiken. En dat resultaat is in de *transforming twenties* die we nu volop beleven niet alleen op winst en pure financiële groei gericht maar, dankzij een langetermijnvisie, meer dan ooit ook op maatschappelijke return. De combinatie van menselijkheid en grinta vergt ook positieve intelligentie. In dit boek willen wij daarom vanuit positieve intelligentie – waarover we eerder al onder die titel een boek schreven – kijken naar een andere manier van leidinggeven. Een manier die anders is dan de klassieke leest waarop leidinggeven gedurende vele jaren geschoeid was. Hoewel er al veel veranderd is in leiderschap, ervaren we toch dat de uitdagende tijden waarin we leven een dergelijke bezinning nodig hebben. In dit boek maken we gebruik van onze gezamenlijke jarenlange ervaring om het ‘nieuwe’ leiderschap te belichten. We bespreken ook enkele tests (zie p. 218) die leidinggevendenden kunnen gebruiken om hun eigen mate van positieve intelligentie en persoonlijkheid en die van de medewerkers beter te leren kennen. Op basis daarvan kunnen we inzetten op persoonlijke ontwikkeling en op het trainen van onze hersenen om positiever te staan tegenover de hobbels en hindernissen die we zowel in ons professionele als in ons persoonlijke leven allemaal tegenkomen. En we maken aan de hand van negen interviews met professionals met verschillende achtergronden duidelijk hoe welzijn, verbondenheid, openhartigheid en wendbaarheid op elkaar inwerken. Leidinggevendenden kunnen dankzij positieve intelligentie toekomstgericht werken aan toekomstbestendige organisaties. Het zal hen ook in staat stellen om niet langer louter in de organisatie te werken, maar ook aan hun organisatie te werken.

Naar ons gevoel draaien de inzichten die we met positieve intelligentie als achtergrond verzameld hebben, rond heel veel aspecten van onze toekomst. Hoe zullen we werken en leven nu het hybride werken ingang gevonden heeft? Hoe gaan we om met langetermijnuitdagingen die almaar complexer worden en waarvoor we de wijsheid van velen nodig hebben? Hoe werken we samen zonder de menselijke maat uit het oog te verliezen?

Het is inherent aan de mens om vooruit te willen.

Het is inherent aan de mens om vooruit te willen. Maar we zien dat het krachtenveld waarin organisaties zich moeten bewegen snel aan het veranderen is. Vroeger zagen we – afhankelijk van wie politiek aan de touwtjes trok – eigenlijk vooral een beweging van de cursor op de horizontale lijn tussen enerzijds meer marktdenken en anderzijds meer overheidsdenken. Maar wij willen in dit boek ook duidelijk maken dat die horizontale lijn zich aan het ontplooiën is tot een ruit, met aan de bovenkant nog meer centraal gezag en aan de onderkant allerlei initiatieven rond solidariteit en lokale gemeenschappen.

Het is immers ook duidelijk dat mensen en sectoren op verschillende manieren met de huidige chaos omgaan. Terwijl de situatie voor sommigen tot moedeloosheid leidt, zien anderen er juist grote kansen in. Sommigen vrezen de veranderingen die mogelijk uit de chaos zullen voortvloeien en stellen alles in het werk om zo weinig mogelijk te veranderen. Ze willen de bestaande systemen vooral in stand houden. Anderen willen wel veranderingen doorvoeren in de bestaande systemen en hopen op die manier toekomstbestendig te werken. En nog anderen willen opteren voor een resoluut nieuw systeem. Ook die strijd tussen systemen – of misschien beter de ontmoeting van systemen – is tijdens onze gesprekken aan bod gekomen.

In de wereld in chaos bekruipt velen het akelige gevoel dat het zo niet meer verder kan. Kijken we terug naar de jaren na de Tweede Wereldoorlog, dan zien we veel positieve dingen. Maar als we tien jaar vooruitkijken, dan beseffen we steeds meer dat het écht anders moet. We staan voor enorme en fundamentele uitdagingen: de klimaatcrisis, de bedreiging van de biodiversiteit, individualisme, depressies en eenzaamheid, de zoektocht naar zingeving, de zogenaamde oorlog om talent en heel veel andere nieuwe vragen. Met name

door de coronapandemie en door de oorlog in Oekraïne en de eruit voortvloeiende energiecrisis hebben meer mensen de tijd genomen voor reflectie en zich afgevraagd waar ze zelf mee bezig zijn, waar we als maatschappij eigenlijk mee bezig zijn en waarin we aan het vastlopen zijn. Want hoe je het ook draait of keert, het lijkt erop dat we vooral de menselijke maat zijn kwijtgeraakt. De maatschappelijke en economische systemen die vroeger voor ons werkten, lijken zich nu tegen ons te keren. De bakens waarop we vroeger konden terugvallen, zoals de politiek en geloofsovertuigingen, zijn er niet meer. Elk jaar registreert de befaamde Edelman Trust-barometer – een enquête bij het grote publiek naar het vertrouwen dat mensen hebben in politiek, ngo's, media en bedrijven – een terugval van dat vertrouwen. Voor het eerst sinds lang denken veel ouders dat hun kinderen het slechter zullen hebben dan zijzelf. Veel mensen hebben daardoor het vertrouwen in overheid, politiek en bedrijven verloren. Bovendien komen er nog enkele stevige demografische uitdagingen op ons af. Het is best heftig allemaal. Wat we vandaag al zien en voelen als het gaat om de energiecrisis, lijkt zich uit te breiden naar andere delen van ons leven. Er is groeiende onzekerheid op allerlei gebieden en de polarisatie in de samenleving neemt hand over hand toe. Op Twitter krijgt het minste bericht dat om een beetje nuancering vraagt, een vloedgolf van bashing, haat en verwensingen over zich heen.

Wat wel nodig is, is een ander leiderschap, dat zich niet laat leiden door de waan van de dag, maar dat op een wendbare en openhartige manier voor welzijn en verbinding zorgt.

Hoe moet het in die omstandigheden verder? Met de maatschappij, met de samenleving, met de economie en met het evenwicht tussen individuele vrijheid en collectief welzijn? Moeten we nu niet in actie komen om dingen in beweging te brengen en te veranderen? Het zijn vragen die velen bezighouden en ongerust maken. Het lijkt in ieder geval steeds duidelijker dat we niet op dezelfde

weg verder kunnen. Dromen van een betere toekomst en het goede leven betekent dromen van anders. Fundamentele veranderingen zullen nodig zijn om antwoorden te formuleren op de uitdagingen die in het komende decennium – de *transforming twenties* – op ons afkomen. Te veel focus op economische groei, concurrentie en maximaal individueel genot blijkt niet duurzaam en heeft voor alle sectoren nefaste gevolgen. Op de hyperindividualisering, de te grote vrijblijvendheid en het gebrek aan vertrouwen en inclusie in dat verband, komen wij verder in het boek nog terug. Als we enkel meer marktdenken – of integendeel een centraler overheidsbeleid – naar voren schuiven als motor voor de nodige veranderingen, dan blijven we door dezelfde bril kijken en dat zal wellicht niet voldoende zijn. Wat wel nodig is, is een ander leiderschap, dat zich niet laat leiden door de waan van de dag, maar dat op een wendbare en openhartige manier voor welzijn en verbinding zorgt. Dat technologie en digitalisering combineert met langetermijndenken op mensenmaat. Dat positieve intelligentie (PQ) als krachtige motor gebruikt en dat net daarom organisaties klaarstoomt voor een bloeiende samenleving waarin ‘beter voor mij’ én ‘beter voor iedereen’ hand in hand gaan.

Wij zijn van oordeel – en wij zijn gelukkig niet de enigen die er zo over denken – dat we in Vlaanderen soms te bescheiden zijn, dat we ons tevredenstellen met brandjes blussen, terwijl we nochtans een traditie hebben van grote denkers die durf en moed aan de dag leggen. Alles is voortdurend in beweging. De coronacrisis heeft onze ogen geopend. We hebben met zijn allen kunnen vaststellen hoe een klein virus een enorme schokgolf door de wereld heeft gejaagd. Daarna hebben we aan den lijve ondervonden hoe afhankelijk we zijn van landen als China en Rusland. Het heeft ons geleerd hoe belangrijk het is om op een andere manier te denken en nieuwe paden in te slaan. Niet voor niets is het thema van het ontleren almaar belangrijker aan het worden in het toekomstdenken. Aan de Vrije Universiteit Brussel is daarvoor enkele jaren geleden trouwens de School of Thinking opgericht. Dat eenjarige postgraduaat leert bedrijfsleiders, academici en overheidsmanagers denken over denken. Daar is volgens een van de bezielers, filosoof en wiskundige Jean Paul Van Bendegem, vandaag meer dan ooit behoefte aan, omdat ons