

Shiftmakers

Bart Van der Hertten

SHIFT MAKERS

De kunst van (zelf)leiderschap
in de 2020's

Witsand Uitgevers

Inhoud

Woord vooraf door Wouter Torfs	9
Inleiding	15
1. Mijn inspiratie	27
2. De focus van ons innerlijke oog	33
<i>Interview met Steven Laureys</i>	50
3. Groeimindset of statische mindset?	55
<i>Interview met Brieuc de Meeûs</i>	68
4. Theory X of Theory Y?	71
<i>Interview met Caroline Pauwels</i>	81
5. De innerlijke criticus	85
<i>Interview met Ilke Montag</i>	97
6. Talenten en potentieel	101
Talent en potentieel: wat verstaan we hieronder?	103
Placebo, nocebo en leiderschap	104
Talent en potentieel in de praktijk	108
De rol van de leider	115
<i>Interview met Amedee Audooren</i>	123

7. Verbinding	127
<i>Interview met George Kohlrieser</i>	139
8. Iedereen coach?	143
Coaching, gewoon een kwestie van goede wil?	145
Elke leider zijn coach, een hele carrière lang?!	152
<i>Interview met Isabelle Dubois</i>	161
9. Van individueel naar collectief. Over bedrijfscultuur	167
De nieuwe samenleving: van 2D naar 3D	171
Gevolgen voor bedrijven en organisaties	174
Complex of gecompliceerd?	175
Gevolgen voor het leiderschap	178
Terug naar bedrijfscultuur	179
De angst voor <i>change</i>	193
Samenzwering op de werkvloer	195
Paradox: wordt verandering geblokkeerd aan de top?	196
Wat kan dan werken?	198
<i>Interview met Bernard Delvaux</i>	203
<i>Interview met Koen Marichal</i>	207
10. (Zelf)leiderschap	211
Leiders en bedrijfscultuur:	214
een spannende relatie	
Manager of leider?	217
Het slechte nieuws:	219
je medewerkers hebben je door	
Het goede nieuws: congruentie is een enorme kracht die iedereen kan activeren	220
Twee scenario's voor de ontwikkeling van leiderschap	221

Transformatie van mijn bedrijf zonder transformatie van mijzelf is onmogelijk	224
De mens en zijn (voor ons al dan niet toegankelijke) multipele lagen	226
Doen en zijn	234
Leidinggeven vanuit een veilige plaats	237
De kwetsbare leider	239
De toekomst tegemoet treden	241
De basis van presencing: op een andere manier luisteren	243
Quick fixes of systemische <i>change</i> ?	246
Wanneer de leider faalt	247
Leiderschap en zelfleiderschap	249
Holding space	250
 <i>Interview met Joost Callens</i>	 254
 <i>Interview met Jaap Boonstra</i>	 258
 11. Het perspectief van de coach	 261
 <i>Interview met Marieke Decuypere</i>	 272
 12. Terugblik	 275
 Epiloog	 285
 Dankwoord	 289
 Verder lezen	 295
 Eindnoten	 301

De druk die ik voel komt niet van anderen,
komt niet van de wereld buiten mij.
De druk die ik voel komt uit mezelf.
En dus zit de oplossing ook in mezelf.

*Deelnemer aan de workshop Parcours Shiftmaker¹,
Brussel, 17 december 2020*

WOORD VOORAF
DOOR WOUTER TORFS

Dit boek over (zelf)leiderschap mag beschouwd worden als een belangrijke bijdrage tot de actuele vraagstukken op het gebied van het werk en de rol van elk van ons in het professionele leven.



Ten eerste biedt het inspiratie aan de vele mensen die vragen hebben bij hun professionele toekomst, die voelen en ervaren dat er een shift bezig is en dat ze op de een of andere manier in actie moeten komen. Alles in verband met ons werk verandert snel, niet alleen door de coronacrisis, die nu al meer dan een jaar een grote impact heeft op ons dagelijkse leven, maar ook omdat we in disruptieve tijden leven. Denk maar aan de klimaatuitdaging of de economische en technologische veranderingen die ertoe leiden dat de toekomst er radicaal anders zal uitzien. Bart Van der Herten nodigt ons uit om ons professionele leven in eigen handen te nemen, ons zelfbeschikkingsrecht uit te oefenen en resoluut te kiezen voor de realisatie van ons potentieel. Dat zal niet alleen leiden tot een hoger welbevinden en meer vervulling, maar ook tot een betekenisvolle bijdrage aan de organisatie waarbinnen we werken en, breder, tot onze ruimere omgeving.

Ten tweede brengt de auteur het grote thema van het leiderschap op eigentijdse wijze ter sprake. Hij gaat niet zozeer in op modellen en technieken van leiderschap en op de harde kanten en de managementmethodes. Die blijven nodig, onze bedrijven en organisaties moeten immers doen waarvoor ze bestaan: goederen en diensten leveren aan hun klanten en economisch leefbaar blijven. Maar we hebben een correctie nodig. De mannelijke yang-krachten die vaak nog dominant aanwezig zijn vragen om een nieuwe balans met yin, de meer vrouwelijke energieën van het hart en de verbinding, van kwetsbaarheid ook. De auteur spreekt in dit verband over de krachtige instrumenten waarover we beschikken: de antennes van ons lichaam, van onze emoties en van onze connectie met het grotere geheel. Die kunnen de vele nuttige signalen opvangen om de grote vraagstukken met meer succes aan te pakken dan louter via het hoofd.

Ten derde koppelt Bart Van der Herten dit alles aan het belang van de bedrijfscultuur, het bredere systeem waarbinnen we functioneren als professional en dat eveneens de beste zorgen nodig heeft, om te beginnen van de CEO en de topmanagers, maar verder ook van elk van ons. Mensen hebben veel autonomie en een vrije wil, maar ook het omringende systeem heeft een belangrijke en tegelijk onzichtbare invloed op ons doen en laten, op de wijze waarop we ons werk doen, samenwerken en de doelstellingen proberen te realiseren. Dat systeem vraagt veel aandacht, zeker ook in de huidige omstandigheden, waarin onze manier van werken, wellicht op een blijvende manier, anders is geworden.

De vele interviews in dit boek hebben me bijzonder geraakt. Wat een nederigheid, wat een schoonheid, wat een inzicht, wat een humanisme heb ik gezien bij de mannen en vrouwen die zich ten dienste stellen van onze ondernemingen en van de mensen die er werken. Het zijn stuk voor stuk getuigenissen die nu eens ontroeren, dan weer inspireren en ons ook plaatsen voor de eigen uitdaging om bij te dragen aan een betere wereld. Zij hebben me doen denken aan de ontwikkeling die ik zelf heb doorgemaakt als mens en aan de ontmoeting met soms moeilijke stukken in mezelf, het appel om steeds weer verder te gaan, zodat ik inspiratie kan blijven bieden aan mijn managementteam en aan alle medewerkers in mijn bedrijf.

Als bedrijfsleider herken ik veel van de thema's die in dit boek ter sprake komen. Ik zie het als een noodzaak voor mij als leider om rond bewustwording en zelfontwikkeling te werken, om meer zicht te krijgen op mijn unieke zelf, met al mijn positieve kanten en schaduwzijden. Voorts moet ik als leider ook een perspectief ontwikkelen op het grotere geheel waarbinnen ik functioneer. Vanuit dit bewustzijn en het vollere beeld op mezelf zal mijn leiderschap sterker en meer integer zijn. Mijn zoektocht is dertig jaar geleden begonnen via een opleiding NLP (neurolinguïstisch programmeren). Die heeft me nuttige instrumenten opgeleverd, vooral op het niveau van de organisatie van mijn dagelijkse activiteiten. Later ben ik meer op de diepte ingegaan, op zoek naar mijn ware identiteit. Daarvoor ben ik gebruik gaan maken van meditatie en andere vormen van introspectie. Een topmanager moet voor mij ook op dit diepere niveau werken.

De huidige onzekerheid door de coronacrisis en de grote vraagstukken over de draagkracht van de aarde en het klimaat leiden bij veel mensen tot angst en twijfel. Veel managementboeken, hoe waardevol ook, bieden hier geen adequaat antwoord op. We hebben nieuwe soorten antwoorden nodig, van een andere kwaliteit dan de inzichten die vanuit het ego-perspectief komen.

In de actuele periode hebben we leiders nodig die authentiek zijn, die geen maskers dragen maar die bereid zijn zich als mens te tonen, met hun dromen, hun twijfels, hun sterktes en hun zwaktes. Een leider die zich op deze wijze laat zien nodigt zijn of haar medewerkers uit om eveneens hun maskers te laten vallen. Daardoor ontstaat veiligheid, die voortkomt uit het feit dat we kwetsbaar durven te zijn. Ik geloof niet in leiderschap dat vertrekt vanuit één geniaal brein. Het bedrijf Torfs wordt geleid door een team van negen mensen, die allemaal een volwaardige stem hebben. Mijn rol is om de uiteindelijke beslissing te nemen. Die moet niet op mijn idee gebaseerd zijn, maar op het beste idee dat in het team naar voren is gebracht. Een leider moet ook op de lange termijn kunnen kijken, niet alleen tot het volgende kwartaal. Dat laatste is het oude denken. Ik vergelijk leiderschap weleens met ouder-zijn, dat is ook iets wat nooit ophoudt. Als je kinderen hebt, dan zijn die er je hele leven. Het is een *infinite game*, om het met de woorden van Simon Sinek te zeggen. In bedrijven en organisaties met een dergelijke mindset wordt gewerkt vanuit inspiratie en innovatie, met een open blik op de toekomst die ons wil ontmoeten.

Als bedrijfsleider wil ik ook een rol opnemen in de brede samenleving. Met het initiatief *Organisations Of The Future* geven we de boodschap dat bedrijven zich vandaag niet meer kunnen opstellen als louter geldmachines, die alleen maar een maximale winst willen genereren voor de aandeelhouders. Onze filosofie is dat bedrijven meerwaarde moeten creëren voor alle *stakeholders*, en dus ook voor de werknemers en de samenleving. De medewerkers zijn onze belangrijkste *stakeholders*, zij zijn Torfs. Als je goed voor ze zorgt, kan je een toekomst realiseren op de langere termijn. Dat is duurzaam ondernemen. Een dergelijke maatschappelijke beweging op gang brengen is niet mogelijk met één bedrijf, en dus hebben we dit platform gecreëerd om onze ideeën in de samenleving kenbaar te maken. We kunnen zo, als bedrijven, deelnemen aan het maatschappelijke debat en onze stem laten horen.

Tijdens de gezondheids crisis van 2020 zijn onze schoenwinkels drie maanden gesloten geweest. Doordat de medewerkers schouder aan schouder werkten en de zaken beheerden alsof het hun eigen bedrijf was, zijn we erin geslaagd het jaar af te sluiten met een kleine winst. Een *infinite game* kan covid de baas!

Wouter Torfs,
CEO Schoenen Torfs

INLEIDING

.....
When the business environment changes,
you must change with it.
S. McHale (2020), p. 27.
.....

Het zijn boeiende en uitdagende tijden. We zijn getuige van grote verschuivingen op diverse vlakken van het maatschappelijke leven. Zeker ook op het vlak van het werk is dat het geval. De gezondheidscrisis is daar maar één aspect van. De breuklijnen met het verleden tekenen zich steeds duidelijker af. Waarheen zullen de jaren 2020 ons brengen?

Onze opvattingen over werken en wie we zijn als professional worden nog steeds in belangrijke mate beïnvloed of zelfs bepaald door de denkbeelden uit de negentiende en twintigste eeuw, zoals de verdeling van arbeid in gestandaardiseerde processen, leiderschap dat uitgaat van controle – en dus van wantrouwen in de medewerker – en de chef die alles beslist en maar weinig inspraak duldt. Tegelijk beseffen we steeds meer dat leiderschap en de bedrijfscultuur cruciaal zijn voor de prestaties die in een bedrijf worden geleverd. *Change management* komt daarmee wat prominenter op de agenda van veel organisaties te staan. Dat is ook nodig. Vaak kijken we immers naar de bedrijfscultuur als naar een zwarte doos vol geheimzinnige dynamieken waar we niet veel invloed op kunnen uitoefenen, die daarom vaak niet of nauwelijks worden aangestuurd en dus degraderen tot een blind proces dat de directies en de medewerkers in zijn greep houdt.

Intussen holt de technologie verder, is er sprake van maatschappelijke disruptie en vragen klanten naar nieuwe ervaringen en een steeds hogere kwaliteit. Wetenschappers die nadenken over 'overmorgen'², laten we zeggen 2030-2040, stellen dat de wereld er radicaal anders zal uitzien en dat de veranderingen die we nu meemaken nog maar een voorsmaakje zijn van wat op ons afkomt. De ontwikkeling van de kennis zou een exponentiële schaal volgen, zoals Ray Kurzweil het uitdrukt:

.....
"By the time we get to the 2040s, we'll be able to multiply human intelligence a billionfold. That will be a profound change that's singular
.....

in nature. Computers are going to keep getting smaller and smaller. Ultimately, they will go inside our bodies and brains and make us healthier, make us smarter.”³

De maatschappelijke ontwikkeling die zich voor onze ogen ontrolt is dus nog maar pas begonnen. Het gaat ook niet alleen over ons: de wereld als geheel staat voor een enorme uitdaging: het klimaat, de uitputting van de planeet, de limieten van het klassieke economische model van steeds sneller en steeds meer ...

Welke grote tendensen ik zie gebeuren op het vlak van leiderschap en bedrijfscultuur? Vooral dat bedrijven en organisaties willen bijdragen aan een betere wereld. Hun visie wordt niet alleen bepaald door de productie en de financiële resultaten, maar ook door de gedachte om de wereld tot een betere plek te maken, bijvoorbeeld door bij te dragen aan het klimaat.

Isabelle Dubois

Brede lagen van medewerkers verlangen intussen naar een werkomgeving waaraan ze echt kunnen bijdragen, waarbinnen ze het beste van zichzelf kunnen geven, hun talenten kunnen ontwikkelen en een impact kunnen hebben. Ze verlangen er ook naar om bij te dragen tot het grotere geheel. In niet weinig organisaties wordt dit verlangen niet of amper opgemerkt. Medewerkers komen soms ook noodgedwongen tot de vaststelling dat hun goede wil wordt afgeblokt in de hogere regionen van de hiërarchie, waar ego en politieke spelletjes nog vaak de bovenhand halen. Hoeveel bedrijven blokkeren zichzelf niet op deze manier? Soms verdwijnen bedrijven, en organisaties ‘die niet failliet kunnen gaan’, zoals overheidsbedrijven of administraties, leveren diensten op een soms bedroevend laag niveau, met als gevolg gefrustreerde medewerkers en wanhopige klanten.

Op maatschappelijk vlak zien we recente uitdagingen ontstaan die ons soms pessimistisch stemmen. De gebeurtenissen van 2020 op gezondheidsvlak, de politieke ontwikkelingen in het machtigste land ter wereld, het kennelijke verdwijnen van het begrip ‘waar-

heid', de steile opgang van complottheorieën bij grote delen van de bevolking doen ons de vraag stellen hoe het nu verder moet. Tegelijk, als we op macroschaal naar de ontwikkeling van de aarde kijken, verloopt een aantal variabelen in stijgende lijn: de gemiddelde levensverwachting, het gemiddelde inkomen, de scholingsgraad en de levenskwaliteit nemen globaal genomen toe.

Natuurlijk wordt over dit alles zeer veel gepubliceerd, in de vorm van boeken, artikelen, studies, posts op sociale media en een enorme rijkdom aan informatie op het internet. Tegelijk merken we hoe moeilijk en hoe traag echte verandering plaatsvindt in onszelf, in de organisaties waarbinnen we werken en in de maatschappelijke en politieke instellingen. Vaak zijn we ons bewust van ontwikkelingen die zouden moeten plaatsvinden, maar zien we dat gedrag, ook ons gedrag, niet of maar in heel beperkte mate verandert: de enorme kloof tussen weten en doen blijkt moeilijk overbrugbaar. We gaan er vaak gemakshalve van uit dat ons individuele gedrag toch niet kan bijdragen tot de enorme, wereldwijde uitdagingen. We laten de verandering daarom graag over aan anderen. Bedrijven leiden hun medewerkers op en organiseren peperdure leiderschapsprogramma's, en vervolgens zien we dat onze hoog opgeleide collega's, in wie we zoveel hebben geïnvesteerd, bijna onmiddellijk terugvallen in oude reflexen, interne oorlogen en contra-productief gedrag.

Is er een geheim dat maar door een minderheid is gekend? Niet echt: veel kennis ligt voor het oprapen. En toch zijn er sommige elementaire deeltjes die maar moeizaam tot ons doordringen. Waartoe moeten we neigen? Tot pessimisme en machteloosheid, of tot optimisme voor de toekomst?

We gaan in dit boek uit van een positieve visie. Ieder van ons kan bijdragen tot de grote uitdagingen die zich stellen, ook al oogt de wereld heel erg onzeker. Een stukje van de oplossing ligt in het vinden van de transformerende kracht die zich in ieder van ons bevindt. Het prachtige beeld van de alchemist vat dit mooi samen: hij is een wetenschapper die ook magie beoefent, met als doel lood om te vormen tot goud. Effectief leiderschap en het daadwerkelijke vormgeven van een krachtige bedrijfscultuur, het vinden van onze eigen plaats in de grote maatschappelijke verschuivingen die nu

bezig zijn, vergen twee elementen: kennis van dynamieken en wetenschappelijke inzichten aan de ene kant, werken met de veelal raadselachtige menselijke natuur en complexe systeemdynamieken aan de andere kant. De hedendaagse variant van de alchemist is de 'shiftmaker', de 'transformer': de persoon die in staat is de overgang te maken van de oude naar de nieuwe wereld, en die er ook het leiderschap voor opneemt.

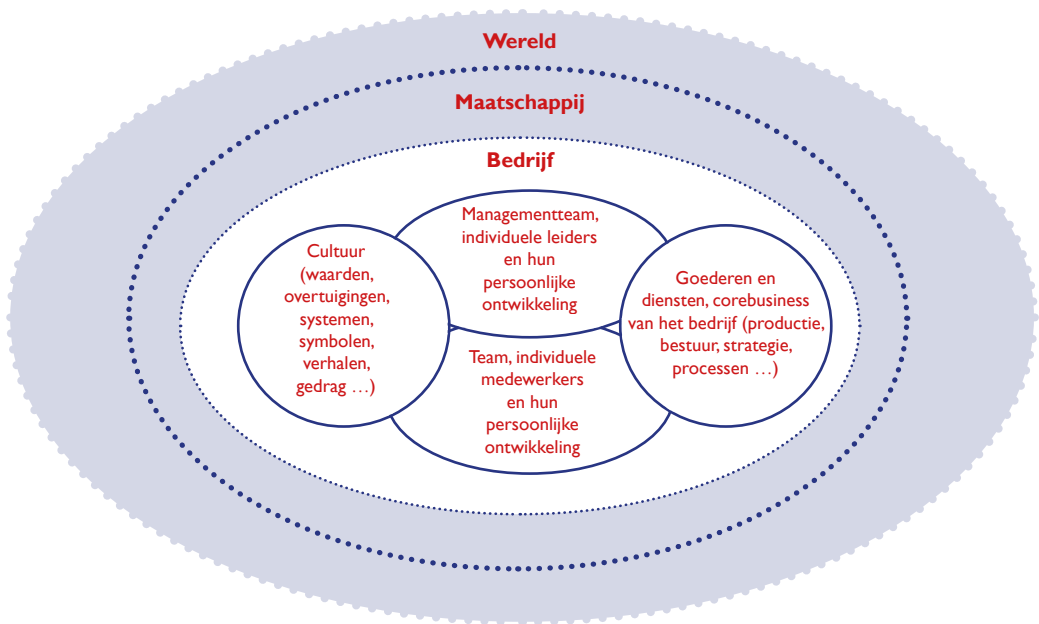
Transformatie staat voor een verschuiving van de ene staat van zijn naar de andere.⁴ Wanneer een transformatie heeft plaatsgevonden, is er geen weg terug. Transformatie gaat daarom veel verder dan verandering, die veelal aan de oppervlakte blijft. Transformatie komt, anders dan bij verandering, van binnenuit, en is gebaseerd op het talent en het potentieel die altijd al aanwezig zijn. Verandering wordt vaak opgelegd van buitenaf, met als gevolg weerstand: mensen willen wel veranderen, maar willen niet veranderd worden. Een bevrucht ei illustreert het verschil tussen verandering en transformatie op een treffende wijze. Als we het ei zelf breken om het kuiken te bevrijden (en dus: de verandering van buitenaf opleggen), dan zal dat leiden tot de dood. Als we het kuiken echter zelf het werk laten doen (en dus de transformatie van binnenuit laten realiseren), zal het zelf de schaal breken en tevoorschijn komen, het leven tegemoet.

Deze magische kracht, het werk van de alchemist of 'shiftmaker' die zich in ieder van ons schuilhoudt of soms al prominent aanwezig is, vormt het thema van dit boek. Want daar zit het grootste geheim, de grootste waarde voor wat uiteindelijk in organisaties en bedrijven dient te gebeuren: de creatie van waarde voor de maatschappij en de aandeelhouders. We vertrekken in dit boek van grote mogelijkheden, het enorme potentieel dat in mensen en organisaties aanwezig is, en dat wacht om (verder) bevrijd te worden. De vlinder die uiteindelijk uit zijn cocon breekt, zijn vleugels spreidt en zijn kleuren aan de wereld laat zien. De tijd van het eenheidsdenken en van controle in organisaties is voorbij. Wat nu nodig is, is de unieke creativiteit van elke werknemer. Hoe kunnen we die unieke individuele talenten van onszelf en van anderen beschikbaar maken?

Dit boek is bestemd voor leiders en werknemers, voor coaches die bedrijven begeleiden, voor mensen die de nood voelen om zich verder te ontwikkelen of die de indruk hebben dat ze vastgelopen zijn in hun huidige werkcontext of die met het gevoel worstelen dat ze meer zouden kunnen betekenen. Het biedt inzichten en stelt vragen die meestal niet in een oogwenk kunnen worden beantwoord. Het nodigt uit tot reflectie, tot gesprek, tot ontwikkeling, tot introspectie en tot het nemen van een volgende stap. De huidige context van maatschappelijke breuklijnen, met als voorlopig 'hoogtepunt' de coronacrisis, stelt de hele samenleving voor grote en nieuwe uitdagingen. Nieuwe oplossingen en inzichten zijn meer dan ooit nodig, en tegelijk zijn ze reeds aanwezig – maar in veel gevallen nog niet zichtbaar – in iedereen die zich op de werkvloer bevindt of die op zoek is naar werk.

Ik heb niet de ambitie om in de plaats te treden van de gespecialiseerde literatuur over de vele onderwerpen die in dit boek aan bod komen. Er bestaat een overvloed aan materiaal over dit alles, vanuit diverse disciplines en invalshoeken. Ik beperk me in de eerste plaats tot deze centrale focus: het realiseren van transformerende momenten op de werkvloer, bij onszelf en bij anderen. Ik doe een oproep om de typisch mannelijke kenmerken van het leiderschap, zoals de productie, de efficiëntie, de machtsverdeling in organisaties, meer en beter aan te vullen met typisch vrouwelijke elementen zoals eigenwaarde, vertrouwen, intuïtie, emotionele verbinding, zelfbeschikking. De mannelijke dimensie van leiderschap is nog te dominant aanwezig. Vanzelfsprekend blijft dit mannelijke 'yang'-aspect belangrijk, maar het moet omarmd worden door het vrouwelijke yin.

Globaal genomen spreek ik in dit boek over het systeem dat wordt afgebeeld op de volgende pagina. We vertrekken van de globale uitdagingen die zich vandaag de dag laten zien en een aantal maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de technologische revolutie. Binnen dit geheel bevinden zich de bedrijven en de organisaties. Schematisch voorgesteld functioneren die tussen twee polen: aan de ene kant is er de productie van het bedrijf, de goederen en diensten die tot stand komen en die aan de klanten worden aangeboden. Deze harde kant wordt vergezeld van de structuur, de strategie, de doelstellingen, de financiële gezondheid, de processen en



procedures, enzovoort. Aan de andere kant is er de bedrijfscultuur, die verwijst naar de waarden en overtuigingen, het leiderschap, het klimaat in de teams en het gedrag van de medewerkers. Het bedrijf wordt gevormd door de individuele medewerkers, die samen teams, directies, divisies vormen, en de dynamische ontwikkeling die er plaatsvindt. Daarboven positioneren we de managementstructuur met het managementteam, de directies, de individuele leiders en de ontwikkeling van het leiderschap die er plaatsvindt. Elk onderdeel van het systeem oefent een invloed uit op de andere onderdelen, en alle onderdelen worden op hun beurt beïnvloed door de buitenwereld. Ze kunnen dan ook niet los van elkaar worden gezien: in de figuur betreft het daarom overlappende velden.

Het eerste hoofdstuk gaat kort in op mijn eigen inspiratie. Ik heb het geluk gehad iemand te hebben gekend die een verborgen talent zichtbaar wist te maken, met grote gevolgen voor de rest van mijn leven. Het tweede hoofdstuk gaat in op ons vermogen om onze innerlijke focus te richten via onze intentie en onze aandacht. Daardoor kunnen we in belangrijke mate kiezen welke resultaten

we realiseren. Onze innerlijke focus richten is een onmisbaar instrument voor ieder van ons. Hoofdstukken 3 en 4 gaan in op het onderscheid tussen een groeimindset en een statische mindset, en op *Theory X* versus *Theory Y*. In de beide gevallen gaat het om een heel andere kijk op onszelf en op de ander, met grote gevolgen voor hoe we de wereld zien en voor onze concrete manier van doen en zijn op de werkvloer. Ook hier geldt de regel dat we deze ogenschijnlijk vaststaande gegevens tegen het licht kunnen houden en, indien nodig, een andere keuze kunnen maken. En ook hier zullen we daardoor heel andere realiteiten creëren. Hoofdstuk 5 gaat in op een stem die velen van ons begeleidt: de innerlijke criticus. Hoe kunnen we deze metgezel op een minder dominante plek plaatsen? Ook hier kunnen we veel zelf doen en ons welbevinden sterk verhogen. De hoofdstukken 2 tot 5 vormen een sterke uitnodiging om met onszelf aan de slag te gaan, maar ze maken ook al uitstapjes naar de rol van de leider en naar de omgeving waarin we op het werk functioneren.

In hoofdstuk 6, over talent en potentieel, maken we expliciet de overgang naar het leiderschap. We zullen zien hoe de verwachting die de ander in ons stelt een cruciale bijdrage kan leveren tot onze ontwikkeling. Anders gesteld: we gaan in op de vraag hoe wij, als we in een leiderschapspositie verkeren, kunnen bijdragen aan de groei van onze medewerkers. Hoofdstuk 7 gaat vervolgens in op een van de belangrijkste ingrediënten van (zelf)leiderschap: de verbinding tussen mensen, die als het ware een ruimte creëert waarbinnen heel nieuwe dynamieken kunnen ontstaan voor persoonlijke en professionele ontwikkeling, en dus voor de kwaliteit van ons werk. Deze verbinding is ook cruciaal in coachende gesprekken, het thema van hoofdstuk 8. We kunnen allemaal de rol van coach opnemen, en als we ons laten coachen, zien we dat er een heel nieuwe ruimte van mogelijkheden voor ons opengaat.

Na deze hoofdstukken, die sterk uitgaan van de interactie tussen het ik en de ander, kijken we in hoofdstuk 9 naar het ons omringende systeem. De cultuur van een organisatie is een sterke kracht, die het doen en laten van medewerkers en leiders in belangrijke mate bepaalt. Steeds meer zien onderzoekers het kapitale belang van bedrijfscultuur voor de resultaten die een bedrijf realiseert. Het beheren van deze cultuur is daarom een belangrijke opdracht in

deze snel evoluerende tijden. We gaan in op een aantal dynamieken die aantonen hoe nodig het is om dit werk grondig op te vatten, om zo kans te maken op duurzaam succes.

In hoofdstuk 10 keren we terug naar de leider. Die heeft de opdracht om met zichzelf en met de anderen, en in het kader van de cultuur van het bedrijf, hoge prestaties neer te zetten. Welke ingrediënten kan de leider ter beschikking hebben om dit met succes te doen?

Dit boek is in de eerste plaats geschreven vanuit mijn eigen perspectief van leidinggevende in organisaties. Daarom gaan we in hoofdstuk 11 op zoek naar het perspectief van de coach, die in veel bedrijven actief is en die een aantal tendensen kan onderscheiden in de huidige tijd.

Voorts bevat dit boek, als aanvulling op mijn eigen perspectief, een aantal interviews met leiders, coaches en academici. Zij geven een boeiende en inspirerende inkijk in het hoofd en het hart, en tegelijk een perspectief op de grote rijkdom die aanwezig is op het vlak van (zelf)leiderschap.

Elk hoofdstuk van dit boek wordt afgesloten met een aantal vragen. De lezer wordt uitgenodigd om die te overwegen en aan de slag te gaan met pen en papier, om gedachten te formuleren, specifieke bijkomende vragen te noteren en op ontdekking te gaan in innerlijke gebieden die uitnodigen om opnieuw te worden betreden. Wie dat wil, kan antwoorden uitwerken met concrete voorbeelden van situaties uit het eigen leven, zodat inzicht ontstaat in de dynamieken die tot op heden wellicht verborgen of onduidelijk bleven. En het belangrijkste van al: blijf niet te veel hangen in het verleden en ga op zoek naar de dromen en het potentieel die wachten om te worden gerealiseerd. Achteraan zijn enkele suggesties opgenomen voor verdere lectuur. Het loont de moeite om verder op ontdekkingsstocht te gaan en daar de tijd voor te nemen.

Soms zijn de teksten en de bijhorende vragen oncomfortabel. Juist dan loont het de moeite om erbij stil te blijven staan. We stellen immers als uitgangspunt dat echte verandering maar kan beginnen bij onszelf. Echt leren begint maar als we onze veilige haven

verlaten en ons op de soms woeste golven wagen. Voor wie de eerste stappen zet op het vlak van professionele of persoonlijke ontwikkeling kan dit boek soms overweldigend overkomen. Het geeft immers in een beperkte ruimte een inkijk in een ontwikkeling waarvoor veel tijd nodig is. Het is dan ook belangrijk om te zorgen voor een goede ondersteuning, om de olifant in stukjes te hakken en zo het geheel verteerbaar te maken. Het is wellicht niet mogelijk om alle thema's tegelijk aan te pakken en in de diepte uit te werken.

In dit boek zijn veel verhalen opgenomen die geïnspireerd zijn door het echte leven en mijn eigen professionele praktijk. Daarnaast hebben heel wat mensen mij hun verhalen verteld en put ik uit hun ervaring en wijsheid. Soms heb ik verschillende verhalen gebundeld tot een nieuw geheel. Elementen werden weggelaten, andere werden toegevoegd. Ze zijn zo geschreven dat elke gelijkenis met bestaande personen of gebeurtenissen berust op louter toeval. Dit boek is geschreven vanuit een genderneutraal standpunt. We zullen daarom afwisselend spreken over 'hij' en 'zij'.

Ik wens je een interessante lectuur toe.

Bart Van der Hert