

BIEKE VAN GOOL

WAAROM

# AANDACHT

DE ESSENTIE IS

GECONNECTEERD LEIDERSCHAP  
IN EEN HYBRIDE WERELD

Lannoo  
Campus

D/2021/45/191 – ISBN 978 94 014 7717 8 – NUR 800

VORMGEVING OMSLAG	Sarah Schrauwen
VORMGEVING BINNENWERK	Keppie & Keppie
VORMGEVING MODELLEN	Comma
KUNSTENAAR BEELDHOUWWERKEN	Katrin Dekoninck
FOTO'S BEELDHOUWWERKEN	Vrt/News jaarnaal 30 november 2020 (p.12) Stef De Belder / Studio Krims (p. 74, 90, 182, 218) Alexander Delpont (p. 128)

© Bieke Van Gool & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2021.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimedialdivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,  
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt  
in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige  
andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.


Uitgeverij LannooCampus  
Vaartkom 41 bus 01.02  
3000 Leuven  
België  
[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland  
[www.lannoocampus.nl](http://www.lannoocampus.nl)

# INHOUD

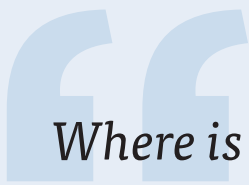
<b>VOORWOORD</b>	Prof. dr. Peggy De Prins	9
<b>WELKOM</b>		13
<b>DEEL I</b>	<b>AANDACHT IN EEN HYBRIDE WERELD</b>	19
<b>HOOFDSTUK 1</b>	<b>WAAROM AANDACHT DE ESSENTIE IS</b>	23
	Aandacht maakt connectie mogelijk	24
	Aandacht voor de context	26
	Onder- en bovenstroom verbinden	28
	Aandacht voor daadkracht én draagkracht	32
	Bewuste aandacht is effectiever dan versnipperde aandacht	34
<b>HOOFDSTUK 2</b>	<b>DE UITDAGINGEN VAN ONZE HYBRIDE WERELD</b>	37
	Flexibiliteit in ruimte, tijd en plaats	37
	Een kosmopolitisch perspectief	42
	Paradoxen overstijgen	46
<b>DEEL 2</b>	<b>HET MECHANISME VAN GECONNECTEERD LEIDERSCHAP</b>	51
<b>HOOFDSTUK 3</b>	<b>DE DYNAMIEK VAN GECONNECTEERD LEIDERSCHAP</b>	53
	De blik van de geconnecteerde leider	53
	Geconnecteerd op persoonlijk, team- en organisatieniveau	56
	De schakels van aandacht	64
	Het traject van geconnecteerd transformeren	67
	De rol van eigenaarschap	72
<b>HOOFDSTUK 4</b>	<b>DE MATRIX VAN CONNECTIE</b>	75
	De functie van formele contacten	79
	De functie van informele contacten	80

<b>DEEL 3</b>	<b>GECONNECTEERD LEIDERSCHAP ONTWIKKELEN</b>	87
<b>HOOFDSTUK 5</b>	<b>DE DYNAMIEK OP PERSOONLIJK NIVEAU</b>	89
	Het individueel traject van transformatie	93
	Schakelen met persoonlijke aandacht	96
	5 sleutels voor groei in persoonlijk leiderschap	127
<b>HOOFDSTUK 6</b>	<b>DE DYNAMIEK OP TEAMNIVEAU</b>	129
	Het teamtraject van transformatie	129
	Schakelen met interpersoonlijke aandacht	131
	5 sleutels voor teamleiders in transformatie	181
<b>INTERMEZZO</b>	Joost Callens	183
<b>HOOFDSTUK 7</b>	<b>DE DYNAMIEK OP ORGANISATIENIVEAU</b>	187
	Het organisatietraject van transformatie	188
	Schakelen met collectieve aandacht	189
<b>DE PRAKTIJK</b>	Henk van Duinen	199
	5 sleutels voor leiders van organisatieverandering	216
<b>ALS BESLUIT</b>		219
<b>NABESCHOUWING</b>		
	Prof. dr. Jesse Segers	221
<b>DANKJEWEL</b>		225
<b>VERANDEREN IS ONVERMIJDELIJK, GROEIEN IS EEN KEUZE</b>		227
<b>KUNST VERBINDT</b>		228
<b>HANDVATTEN VOOR DE PRAKTIJK</b>		229
<b>BIBLIOGRAFIE</b>		231



*First understand,  
before being understood.*

— Steven Covey —



*Where is the life we have lost in living?*

*Where is the wisdom  
we have lost in knowledge?*

*Where is the knowledge  
we have lost in information?*

— T.S. Eliot —

# VOORWOORD

## **PROF. DR. PEGGY DE PRINS**

Professor en onderzoeker aan de Antwerp Management School op de domeinen van duurzaam Human Resource Management en duurzame arbeidsrelaties

Aandacht voor ‘aandacht’, zo zou men de essentie van het boek van Bieke Van Gool kunnen samenvatten. Een waardevolle boodschap, zeker in coronatijden waarbij aandacht dreigt af te vlakken, tijdsreliëf minder aanwezig is en waarbij we massaal op zoek gaan naar nieuwe en gezonde vormen van (de) connectie. Ook post-corona zal de behoefte aan aandacht een blijver zijn. De ervaring na de crisis zal hoe dan ook een appel doen op ons vermogen om aandachtig én geconnecteerd leiderschap te tonen.

Het innoverende aan Biekes verhaallijn is dat zij het aandachtsthema en het thema van geconnecteerd leiderschap spitsvondig vertaalt naar de diverse (leef)werelden van het individu, het team en de organisatie. De vele praktijkvoorbeelden, miniverhalen en -getuigenissen maken deze vertaalslag niet enkel gelaagd, maar ook bijzonder geslaagd. Haar jarenlange ervaring en opgebouwde praktijkkennis staan garant voor een realistische en gedegen ‘onderstroom’ van de conceptuele verhaallijn, die zij stap voor stap ontwikkelt in dit boek.

Ik ben ervan overtuigd dat dit boek je als lezer zal inspireren in het verder schrijven van je eigen of gemeenschappelijke verhaal van geconnecteerd leiderschap. Een aantal jaren terug ondernam ik samen met Bieke een poging om zo’n gemeenschappelijk verhaal te creëren rond de relatie tussen opdrachtgevers en externe (HR-)consultants. Centrale vraag was: wanneer en waarom werkt consultancy in de praktijk? En ook: wat maakt consultancy tot een eervol metier? We kwamen hierbij uit op vier essentiële aandachtscategorieën of must-haves (tevens te beluisteren via een podcast: <https://podcasts.apple.com/us/podcast/antwerp-management-school/id1308188799>):

## 1 Wederzijdse echtheid

Blijf jezelf en geef ook de ander de ruimte om zichzelf te zijn. Laat openheid. Blijf weg van de kunstmatigheid. Niets zo erg als een onverschillige opdrachtgever of een opdrachtgever die onrealistische verwachtingen koestert. En omgekeerd: niets zo erg als een consultant die op de automatische piloot zijn advies formuleert.

## 2 Kritische vriendschap

Investeer in de lange termijn. Neem de relatie ter harte. Er moet oprechte verbinding zijn, maar er moet ook openhartige feedback gegeven kunnen worden. Feedback waarbij het niet draait om winnen en gelijk krijgen, wel om leren en verbeteren.

## 3 Positieve begrenzing

Wanneer je als opdrachtgever te veel of te extreem doorduwt op prijs en tijd, riskeer je een *quick & dirty* resultaat. Omgekeerd: als je als consultant nooit nee durft te zeggen, riskeer je evenzeer zo'n teleurstellend resultaat. Durf daarom te zeggen dat je op bepaalde vragen of opdrachten liever niet ingaat. Omdat het niet binnen jouw expertise ligt bijvoorbeeld. Of omdat het niet goed voelt.

## 4 Ware kunde

Consultants (maar ook opdrachtgevers) wordt soms verweten te veel new-speak en fancy modellen te gebruiken, zonder dat deze getoetst zijn aan de theorie of de praktijk. Dat is jammer. Verkoop geen onzin. Maak gebruik van bestaande kennis en bouw expertise op. Belangrijk is dat dit in dialoog gebeurt, zodat ook reflectie een belangrijk element wordt van de toepassing.

Deze denkoefening geeft aan dat de thema's van 'aandacht' en 'geconnecteerd leiderschap' een nog ruimer speelveld beogen dan strikt in het boek aan bod komt. Beide thema's zijn immers relevant binnen, maar ook buiten de muren van het bedrijf. Ze komen aan bod binnen interne, maar ook binnen externe netwerkrelaties, in het ruimere (maatschappelijke) ecosysteem van de organisatie. Ze geven daarom niet enkel glans aan ons psychologisch, maar ook aan ons sociaal kapitaal. Het verhaal van Bieke is met andere woorden geen eindig of gesloten verhaal. Integendeel, het nodigt uit tot verdere reflectie, dialoog en vertaalslag. Ik wens je als lezer hierbij alle succes en inspiratie toe.





*Panta rhei.*

*Alles stroomt, niets blijft hetzelfde.*

— Heraclitus —



# WELKOM

Onze wereld heeft nood aan leiderschap, aan mensen die samen het positieve verschil maken. Meer mensen die anderen in beweging krijgen om de nodige evolutie te blijven maken. De 21ste eeuw vraagt om eigenaarschap, om een collectief dat verantwoordelijkheid kan, wil en durft nemen voor een duurzame toekomst. Aandacht is daarbij de sleutel. Want, wat je aandacht geeft, groeit.

Kiezen waar jij aandacht aan geeft en hoe je die geeft om samen met anderen progressie te maken, is in onze dynamische wereld een behoorlijke uitdaging geworden. Soms is er geen tijd of ruimte om bewust na te denken, en dan zorgt de juiste voorbereiding voor bewustzijn waardoor je effectief kunt handelen.

Dit boek wil je hierbij inspireren. Het bevat de kennis en inzichten van ruim 20 jaar praktijkonderzoek en ervaring in leiderschap, transformatie en succesvol teamwerk in samenwerking met honderden professionals en organisaties, in binnen- en buitenland.

Het is niet alleen bedoeld voor managers die hun impact willen vergroten, maar voor iedereen die zichzelf in vraag durft te stellen en wil groeien. Het is bedoeld voor zij die impact willen vergroten en leiderschap willen tonen. Het wil de voorbereiding op jouw persoonlijk traject faciliteren. Het is vooral een leidraad voor ontwikkeling in onze hybride wereld, waar in verbinding blijven met elkaar en met je omgeving een uitdaging is.

Peoplemanagers combineren doorgaans 3 verschillende rollen: manager, coach en leider. In de managersrol ligt de nadruk eerder op het wat, het beheren en besturen. De coachende rol richt zich op het hoe, op de belangen, wensen en behoeftes. De leider werkt vanuit het waarom. Dit boek richt zich vooral op de rollen van coach en leider. Rollen die iedereen kan opnemen, ongeacht functie of titel. Jij dus ook.

Onze omgeving is hypergeconnecteerd, dynamisch en uitdagend. Veranderen is decennia geleden de nieuwe constante geworden in teams en organisa-

ties. Veranderingen zijn een natuurlijk gegeven, alleen vinden ze vandaag de dag in steeds sneller tempo en met een grotere impact plaats. Daarom is het vermogen om te evolueren, zowel van leiders als van hun teamleden, van wezenlijk belang om op duurzame wijze succesvol te blijven. Dat vereist zowel flexibiliteit én discipline als creativiteit én standvastigheid.

Externe factoren, zoals de opkomst van het internet en de digitalisering, zorgden voor disrupties en transformaties. De ingrijpende omschakeling naar werken op afstand omwille van de covidpandemie zorgde voor een cultuurschok in teams en organisaties. Dat maakte transformeren mogelijk op plaatsen waar het wellicht al langer gewenst of nodig was. De lange tijd in afzondering zorgde ervoor dat mensen op zoek konden naar wat er echt toe doet. Deze stilstand waren velen ontwend, maar resulteerde voor sommigen in een groter besef van persoonlijke verantwoordelijkheid en moraal.

Zo biedt onze voortdurend veranderende context kansen om, met bewuste aandacht, waar nodig bij te sturen of te vernieuwen. Een metamorfose is een natuurlijk fenomeen dat steeds opnieuw verandering brengt, iets waar we het als mensen soms lastig mee hebben, maar dat we beter kunnen omarmen. Leiderschap gaat om de vrijheid en de keuze om te doen wat we willen doen, rekening houdend met de veranderingen eigen aan de natuur van onze wereld.

Onze snelle werkelijkheid maakt dat de waarde van afspraken of plannen onzekerder wordt. In deze context is het belangrijk dat je erin slaagt om voortdurend mee te bewegen en je aan te passen. Zij die af en toe de resetknop weten te gebruiken, komen tot bezinning. Ze slaan nieuwe wegen in en zien nieuwe mogelijkheden. Je innerlijke overtuiging kan een sterk ankerpunt zijn in een onvoorspelbaar leven.

Geconnecteerd leiderschap gaat over het vinden van de juiste balans tussen daadkracht én draagkracht, tussen effectieve slagkracht én gezond engagement. Geconnecteerde leiders zijn in staat om veerkrachtig mee te bewegen, zonder het contact met hun omgeving te verliezen. Ze zorgen voor (r)evolutie door zowel aandacht te geven aan de actuele én de gewenste werkelijkheid, als aan de zichtbare feiten én de onzichtbare drijfveren in hun omgeving.



*Leiderschap heeft niet zozeer te maken met je titel, maar wel met wat je doet.*

Kan jij gepast meebewegen met je veranderende context? Hoe effectief schakel jij in connectie met anderen én met je omgeving? Dit boek biedt je mogelijkheden tot het vergroten van je zelfkennis, zelfbewustzijn en impact. Het ontwikkelt nieuwe denkkaders en vaardigheden.

Het wil niet alleen een inspiratieboek zijn, maar eveneens een naslagwerk dat je uitnodigt tot pauze en reflectie. Vandaar de foto's, spreuken en quotes, bedoeld als rustpunten, zodat je je gefocuste aandacht kunt omschakelen naar een meer open, ontvankelijke aandacht. Want, net zoals bij geconnecteerd leiderschap, behandelt dit boek deze voortdurende wisselwerking tussen stijlen van aandacht én communicatie. Telkens aangepast aan wat de eigenheid van het moment vraagt.

Dit boek is opgebouwd in 3 delen. In het eerste deel wordt uitgelegd waarom aandacht de essentie is en wat de uitdagingen zijn van onze hybride wereld. Daarin kun je ontdekken dat je het begrip aandacht ook kunt benoemen als bewustzijn om in verbinding te blijven, dat geconnecteerd staat voor verbindend in een hybride wereld, waarbij hybride ruim geïnterpreteerd wordt. Het tweede deel stelt het mechanisme van geconnecteerd leiderschap centraal met onder meer de schakels van aandacht en het traject van geconnecteerd transformeren. In het derde deel wordt de ontwikkeling van geconnecteerd leiderschap in de praktijk beschreven op zowel individueel, team- als organisatieniveau. Je vindt voorbeelden uit de praktijk, uitspraken die tot nadenken stemmen en herkenbare bezorgdheden.

Dit boek, geschreven voor denkers en doeners, is voor jou als je:

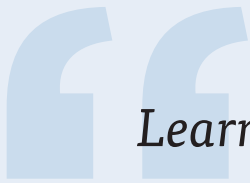
- Wilt leren hoe jij je impact kunt vergroten.
- Zin hebt in een nieuw perspectief op verandering en transformatie.
- In verbinding wilt blijven met anderen in een hybride omgeving.
- Het resultaat van je remote team wilt verhogen.
- Toepasbare modellen of praktische manieren zoekt die helpen in leiderschapsontwikkeling.

Dit boek is niet voor jou als je:

- Je leiderschapsstijl niet kritisch in vraag wilt stellen.
- Niet geïnspireerd wilt worden in je denkwijze door praktijkervaringen.
- Op zoek bent naar dé waarheid over leiderschap in een hybride wereld.

## PS: ZIJ OF HIJ?

Doorheen dit boek wordt de leider afwisselend beschreven in de zij- of hij-vorm. Dit is niet alleen een gemakkelijksoplossing om niet telkens 'hij/zij' te hoeven gebruiken, maar evenzeer een bewuste manier om het belang van meer gendergelijkheid te benadrukken. Leaders kunnen vrouw of man zijn, meer nog, de aanwezigheid van beiden draagt bij tot betere besluitvorming en een meer kosmopolitische bril, wat leidt tot sterkere innovatie in teams en organisaties. Daarenboven kan een grotere gendergelijkheid bijdragen tot een duurzamere maatschappij en economie, passend bij de uitdagingen van onze huidige hybride wereld.



*Learning to stand in somebody  
else's shoes,  
to see through their eyes,  
that's how peace begins.  
And it's up to you to make that happen.  
Empathy is a quality of character  
that can change the world.*

— Barack Obama —





DEEL 1

**AANDACHT  
IN EEN HYBRIDE  
WERELD**

Elke dag telt 24 uren, in totaal 86.400 seconden, exact evenveel voor iedereen. Waarom hebben sommigen toch steeds tijd tekort, terwijl anderen er voldoende schijnen te hebben? Het effectieve verschil voor jou zit in hoe jij bewust je prioriteiten bepaalt en vervolgens kiest uit die prioriteiten. Wat krijgt jouw aandacht?



*Je aandacht bepaalt je werkelijkheid.*

Aandacht lijkt een bedrieglijk eenvoudig woord, terwijl het in werkelijkheid zeer gelaagd is. Wat je aandacht geeft, groeit. Het tegendeel is niet altijd waar, want wat je negeert, vermindert niet noodzakelijk. Bepaalde levenslessen blijven zich herhalen, tot ze geleerd en begrepen zijn. Het is daarom zinvol om stil te staan en met aandacht te kijken naar wat er gebeurt.

“

*The moon does not simply disappear  
when we are not looking at it.*

— Albert Einstein —



*He did each single thing,  
as if he did nothing else.*

— Charles Dickens —