

Body Brain Leader

Jan De Schepper

Body Brain Leader

Hoe leiders die verbonden zijn
met hun lichaam
betere resultaten behalen

P E L C K M A N S

INHOUD

VOORWOORD 6

INLEIDING 8

23

HOOFDSTUK 1

Leiderschap heeft als doel mensen beter te maken

55

HOOFDSTUK 2

Ons lichaam heeft veel geheimen

77

HOOFDSTUK 3

De body-brain connection

101

HOOFDSTUK 4

Wetware en het primal reaction
and rest mechanism (PR²M)

165

HOOFDSTUK 5

Leidinggeven met ons lichaam

181

HOOFDSTUK 6

PR²M toepassen

215

HOOFDSTUK 7

Pressure

255

HOOFDSTUK 8

Druk omzetten naar drive

283

HOOFDSTUK 9

Is de mens de leider van de toekomst?

NAWOORD 311

LITERATUUR 313

DANKWOORD 315

VOORWOORD

Leiderschap staat vandaag onder ongekennde druk. We leven in een tijd van razendsnelle technologische innovaties, globale onzekerheden en steeds complexere vormen van samenwerking. Tegelijk zijn we ons bewuster dan ooit van de impact op ons lichaam en brein: van de invloed van stress op besluitvorming en het belang van fysieke en mentale veerkracht tot de noodzaak om technologie mensgericht te integreren en niet enkel te doorgronden.

In *Body Brain Leader* verbinden we drie domeinen die nog te vaak los van elkaar worden gezien: lichaam, brein en technologie. Samen vormen ze echter een krachtig model voor toekomstgericht leiderschap. Dit boek omvat geen abstract theoretisch model, maar is een praktisch kompas voor leidinggevers die durven bewegen, voelen en innoveren.

Elk hoofdstuk vertaalt wetenschappelijke inzichten naar concrete handvatten en acties. Je ontdekt:

- hoe inzichten zoals neuroplasticiteit en neuroceptie je helpen om onder druk scherp te blijven;
- hoe je met behulp van PR²M stresssignalen herkent en je herstelvermogen activeert;
- welke rol lichaamsspanning, ademhaling en houding spelen bij emotionele intelligentie, lichaamstaal en veerkracht;
- hoe je technologie zoals *wearable biofeedback* en AI-ondersteunde besluitvorming effectief inzet als copiloot in je leven en werk, en niet als vervanger.

Met wetenschappelijk onderbouwde inzichten, inspirerende casestudies (van topsporters tot *boardroom executives*) en praktische oefeningen begeleidt dit boek je stap voor stap van inzicht naar actie. Of je nu voor het eerst bewust nadenkt over chronische stress en leiderschap of al ervaring hebt met digitale

transformaties, *Body Brain Leader* biedt je het raamwerk om zowel je eigen potentieel als dat van je organisatie ten volle te benutten.

Centraal in de benadering van het boek staat het unieke *primal rescue and rest mechanism* (PR²M-systeem), het aangeboren biologische systeem dat stressreacties (*rescue*-signalen) reguleert en herstel bevordert (*rest*-signalen). Dit onbewuste sturingssysteem bepaalt je fysiologische staat en beïnvloedt je hartslag, ademhaling en hormoonspiegels. Zo vormt het de cruciale verbinding tussen lichaam en brein. Als je de werking van dit systeem begrijpt, leer je ook helder te denken, onder druk de juiste keuze te maken en met de nodige rust en energie te handelen.

Body Brain Leader helpt je leiderschap opnieuw te definiëren, op een manier waarbij lichaam, brein en technologie in harmonie samenwerken. Zo ontwikkel je niet alleen de mentale scherpte om complexe situaties aan te pakken, maar ook de fysieke en technologische tools om duurzaam impact te hebben.

Ik wens je veel inspiratie en leesplezier. Laat dit boek jouw kompas zijn om een authentieke *Body Brain Leader* te worden: een leider die overtuigd voelt, denkt en handelt, ondersteund door de juiste technologie.

PATTIE MAES

Professor Media Arts & Sciences,
Massachusetts Institute of Technology

INLEIDING

DE MEEST BEANGSTIGENDE CRASH OOK IN DE FORMULE 1

Op een avond in 2020 in Bahrein, waar de lucht doordrenkt is van opwinding, vindt een tragisch ongeval plaats. Een van de toonaangevende coureurs, Romain Grosjean, verliest de controle over zijn bolide. Krakend metaal, wervelend stof... De wagen knalt in de vangrails en vat vuur. De toeschouwers, de pitcrew en de medewerkers van het circuit zijn ontzet. Een schokgolf gaat door het publiek. Toeschouwers staren met open mond naar het schouwspel op het circuit, terwijl de pitcrewleden het even niet kunnen behappen. De leidinggevende van het Haas-team, Günther Steiner, bekijkt de beelden en slaat de handen voor het gezicht. De medische teams haasten zich onmiddellijk naar de plaats van het ongeval. De instinctieve drang om te helpen zorgt voor een georganiseerde maar hectische inzet. Collega-coureurs en teamleden zijn angstig en bezorgd. Ze vrezen het ergste en wachten bang op nieuws. Er ontstaat paniek onder de fans en journalisten. Mobiele telefoons worden tevoorschijn gehaald, er heerst voelbare onrust. Zodra het nieuws bekend raakt dat er brand is uitgebroken in de wagen, beseft iedereen dat Grosjean het niet zal halen als hij gewond is, vastzit in de wagen en niet binnen 35 seconden uit zijn wagen raakt... En toch redt Romain Grosjean het.

Dat is geen toeval. Toppers laten niets aan het toeval over. Romain Grosjean is goed fysiek getraind, maar is bovendien 'top in de kop'. Hij is getraind om bij een ongeval binnen vijf seconden uit de wagen te komen. Maar een crash zoals in Bahrein kun je niet trainen. Daar is het ongeval te hevig voor. De wagen van Grosjean ging met een snelheid van 221 km/u in de vangrails en vatte bovendien vuur. Het werd snel 800 graden in de cockpit. In die hitte kun je niet lang overleven. Zelfs tijdens de race kan de temperatuur in een F1-wagen behoorlijk hoog oplopen. Het wordt er al snel 50 °C, door de hitte van de motor onder de piloot, de wrijving van de banden, de hitte opgewekt

door de remmen, de kledij en de helm. F1-atleten zijn goed getraind. Ze hebben uithouding, kracht en reactiesnelheid. Ze moeten tijdens lange races hoge G-krachten weerstaan, wat slopend is voor het lichaam. Bovendien vergt een formule 1-wagen besturen uiterste concentratie en mentale scherpte. Formule 1-piloten zijn topsporters, zoveel is zeker. Er is meer nodig dan fysieke capaciteiten. Ook mentaal moet een F1-piloot in uitstekende conditie zijn. Hij moet zijn mentale en emotionele systeem onder controle kunnen houden, de hele race lang. Op het moment van de crash moet Grosjean snel de juiste dingen doen of het is met hem gedaan. De meeste mensen worden een mindere versie van zichzelf als ze onder druk staan. Romain Grosjean demonstreert daarentegen leiderschap van de bovenste plank.

Waarom? Dat lees je in dit boek. Hoe je reageert op druk bepaalt wat druk met je doet. Menselijke systemen reageren en passen zich aan. Wij zijn een systeem. Leiderschap vergt een goede afstemming tussen alle menselijke subsystemen: brein én lichaam. Leiderschap is meer dan psychologie en sociologie, maar is ook fysiologie. Het belang van ons brein in leiderschap wordt overschat en het belang van ons lichaam wordt schromelijk onderschat. Dit boek geeft aan waarom leiders die niet alleen in hun hoofd leven maar ook hun lichaam als bron van inzicht gebruiken betere leiders zijn. Ik noem dit biologisch leiderschap. Biologisch leiderschap is veerkrachtig en bestand tegen externe schokken – schokken die we vandaag op tal van vlakken ervaren. Neem formule 1: daar draait veel om technologie, maar ook de piloot blijft cruciaal. Net zoals in de zakenwereld, waar mens en technologie samen het verschil maken. De toekomst ligt in die combinatie: technologisch leiderschap en biologisch leiderschap. Hoe meer technologie we inzetten, hoe groter de nood aan menselijkheid in organisaties, als we onze langetermijnresultaten willen behalen.

LEIDERSCHAP IS HET MEEST BESTUDEERDE EN MINST BEGREPEN FENOMEEN

Er zijn ruim 25.000 boeken geschreven en honderden podcasts opgenomen over management en leiderschap. Alles lijkt gezegd of geschreven en toch is het niet zo. We zijn nog niet uitgepraat over leiderschap. Leiderschap is een dynamisch concept dat voortdurend in ontwikkeling is. De nieuwste ontwikkelingen van de technologie zullen om een ander soort leiderschap vragen. Technologie zal het gedrag van mensen veranderen, dus ook leiderschapsgedrag. Allemaal boeiend en interessant. Dit boek put uit recent wetenschappelijk onderzoek en empirische ervaringen in de sport en het zakenleven.

ALS LEEK IN DE WERELD VAN DE TECHNOLOGIE

We maken allemaal weleens grote omwentelingen mee in ons leven. Dat geldt ook voor mij.

– In de harde ICT-wereld gaat het over bits en bytes. Welke toegevoegde waarde kon ik daar leveren als niet-techneut?

Zo begon ik te werken in een sector waar ik geen ervaring mee had en waarvoor ik niet was opgeleid. Ik was 24 jaar en liet me in een half uur ompraten door John Cordier. Hij was de oprichter en CEO van het succesvolle Belgische ICT-bedrijf Telindus, dat later opging in Proximus. Ik had geen achtergrond in ICT. Ik had een diploma bewegingswetenschappen op zak. Na mijn studies begon ik aan een doctoraat aan de universiteit van Leuven: *Hoe lagere-schoolkinderen door psychomotorische trainingen betere schoolresultaten kunnen behalen*. Ik kon KV Mechelen overtuigen om mee te investeren in dit project en kwam zo op het spoor van John Cordier. Telindus sponsorde KV Mechelen en later werd John er clubvoorzitter. Hij zei me: 'Ik heb iemand nodig in mijn bedrijf die mijn burgerlijke ingenieurs beter kan maken. Ze horen op

technisch vlak bij de wereldtop, maar hun inzet laat te wensen over en ze slagen er niet in om te connecteren met hun klanten. Kun jij mij daarbij helpen?’ Ik was verbonden aan de KU Leuven en had het vooruitzicht op een loopbaan als professor. ‘Dan doe je op je zestigste nog altijd hetzelfde als op je dertigste. Dat wil je toch niet?’ opperde John Cordier. Het gevolg? Ik stapte over naar de jonge ICT-wereld. In deze harde wereld maken rationele mensen het mooie weer. Maar ik was geen ingenieur en zeker geen techneut... Hoe zou ik daar kunnen aarden? John Cordier wist raad: ‘Je moet onze mensen geen techniek bijbrengen. Leer hun communiceren en samenwerken. Leer hun omgaan met elkaar en met hun klanten.’ Dat was voor mij de trigger.

– Mijn focus lag op leiderschap: hoe kon ik mijn mensen helpen om hun volle potentieel te realiseren? Dat was een mooie uitdaging die me elke dag motiveerde.

Mijn leidinggevende vond mensen belangrijk. Ik kon mijn kwaliteiten uitspelen, want ik werk graag met mensen en wil iets realiseren. Ik moest me niet kapotstuderend om de techniek onder de knie te krijgen. Ik moest alleen het vernis van de technologie kennen en weten hoe die werd aangewend in de zakenwereld. Ik mocht een sterke cultuur ontwikkelen, connecties versterken, samenwerking bevorderen, verkopers leren omgaan met winst en verlies, druk zetten bij wie onvoldoende presteerde, druk wegnemen bij wie leed onder stress en mensen helpen om hun volle potentieel te realiseren. Ik had het gevoel in een sportvereniging te zitten, met dat verschil dat ik gewoon werkte in de telecomsector.

STERKE VERHALEN DOOR KICK-OFFS

Ik werd verantwoordelijk voor de klantenservicedienst van de afdeling office communication. Dat was een belangrijke dienst bij Telindus, omdat het bedrijf het verschil wilde maken met snelle reactietijden en dienstverlening

– Als mensen iets voelen, gaan ze sneller over tot actie. Voelen ze niets, dan blijft het vaak bij woorden.

de klok rond. Bij elk probleem moesten we uiterst snel reageren. We leverden kritische netwerken. Viel zo'n netwerk uit, dan konden we de kostprijs van de uitval onmiddellijk berekenen. We probeerden die kosten te drukken door binnen het uur – inclusief de reistijd – te reageren op de oproep. We monitorden dit heel nauwkeurig bij Telindus. De druk stond dus hoog. Dergelijke service vergt een feilloze organisatie met geëngageerde mensen, ook buiten de kantooruren. Klanten vertelden ons dat ze niet voor Telindus kozen voor de producten of de prijs, maar voor het engagement van de medewerkers. Voor hun klanten gingen die tot het uiterste, telkens weer. Hoe kregen we hen zover? We lieten hen geloven in het Telindus-verhaal: *Telindus means services*. Verhalen hebben een grote wervende kracht in een organisatie. Een goed verhaal dat je in de organisatie ook echt beleeft, heeft een positieve impact. Ik organiseerde maandelijks kick-offs, oftewel communicatiemomenten. Dat waren korte presentaties met enkele belangrijke bedrijfsboodschappen. Mensen verwachten informatie. Ze houden van inspirerende verhalen over successen en nederlagen, en van leiderschapsverhalen. In de kick-offs behandelde ik wetenschappelijk onderbouwde onderwerpen waarbij de medewerkers iets voelden en iets onthielden, waarna ze tot de actie overgingen. Deze bijeenkomsten waren leermomenten. Ik liet de mensen geloven in ons verhaal en motiveerde hen om er iets mee te doen. Verhalen helpen om een cultuur uit te bouwen: ze maken moeilijke situaties en ervaringen toegankelijk en gedenkwaardig. Ze verbinden mensen. Ik gebruikte veel sportmetaforen. Dat werd gesmaakt. Mensen herkennen zich hierin, ze onthouden de boodschap makkelijker en voelen er iets bij.

– Wat ons cognitieve brein vergeet, blijft als gevoel in ons lichaam aanwezig.

FOCUS OP ENGAGEMENT EN PRODUCTIVITEIT

Ik was niet vertrouwd met moderne technologieën, maar toch moest ik mijn ambitieuze medewerkers overtuigen van mijn meerwaarde. Intussen had ik wel begrepen dat ik moest focussen op engagement en productiviteit. Technologie om de technologie: dat was niet aan de orde. Telindus liet als eerste in België computers met elkaar praten via modems om zo bedrijven efficiënter te maken. Met dergelijke tools konden bedrijven niet alleen geld verdienen, het werk werd ook comfortabeler. Vergelijk het met artificiële intelligentie (AI). Het brengt geld op en het werk wordt er ook aangenamer door. Zo kunnen we technologie inzetten als een middel om sneller en beter te werken.

– Engagement en productiviteit: dat waren mijn twee focuspunten.

Ook vandaag zijn dit voor mij nog steeds de belangrijkste uitdagingen binnen organisaties. Technologie is de hefboom om productiviteit te verhogen en intrinsieke motivatie is de hefboom om engagement te verhogen. Wil je mensen motiveren? Stimuleer ze dan om maximaal gebruik te maken van talenten en geef ze de nodige vrijheid en innerlijke rust, waardoor ze zich veilig voelen, meer vertrouwen hebben en verbinden. Dat zijn de ingrediënten van intrinsieke motivatie.

DE KRACHT VAN EEN STERK BINDWEEFSEL

Verhalen vormen een bindweefsel waaruit een sterke cultuur ontstaat. Ik kreeg tientallen keren de vraag: ‘Hoe ontwikkelde zich dat sterke bindweefsel tussen de Telindus-mensen en de bedrijven die later door hen werden opgestart? Wat is het geheim?’ Ook wanneer ex-Telindusmensen elkaar vandaag ontmoeten, verbinden zij na enkele minuten op dezelfde manier als destijds bij Telindus. Het heeft meer te maken met gevoel dan met verstand.

Telindus was een belichaamd (*embodied*) bedrijf. We waren een open boek voor elkaar. We spraken met onze taal en ons lichaam. Ons zenuwstelsel was ons bindweefsel. We communiceerden vaak non-verbaal. Woorden

zijn belangrijk, maar je lichaamstaal is dat nog veel meer. Het lichaam werkt direct in op het emotionele brein en minder op het cognitieve brein. Het begon met CEO John Cordier. Hij was een non-verbale leider. Hij coachte met zijn ogen, met zijn blik. Aan zijn bewegingen zag je wat hij bedoelde en waar hij naartoe wilde. Als medewerker moest je hem kunnen lezen. Hij verpersoonlijkte de stelling: 'Wat je tegen mensen zegt, is belangrijk, maar wat je hen laat voelen is veel sterker.'

We waren vaak fysiek samen. Fysieke aanwezigheid binnen een organisatie versterkt de onderlinge relaties. Mensen begrijpen elkaar beter en voelen elkaar beter aan tijdens interacties. Ons lichaam maakt het verschil. We slaan veel meer informatie op dan we denken en ons lichaam onthoudt wat ons brein vergeet. Maar mensen zijn getraind om hun hoofd te gebruiken en om in hun hoofd te leven. We kennen ons lichaam niet genoeg. We schenken er geen aandacht aan. Toch heeft dat – onbekende – lichaam ons verrassend veel te bieden. We denken en voelen meer met ons lichaam dan we vermoeden. In dit boek lees je meer over het belichaamde gevoel in organisaties.

UNIEK POTENTIEEL REALISEREN

Ook al was ik niet opgeleid in ICT, ik wist wel hoe je mensen beter maakt. Uiteindelijk willen leiders mensen sterker maken. De meest getalenteerde mensen beter maken geeft een turbo-effect. Bij Telindus betrok ik steeds meer interne en externe mensen bij de kick-offs. Op die manier inspireerden we onze medewerkers. Onbewust werd zo een veranderproces ingezet. Technici werden adviseurs, sales werd een meer geïntegreerd proces, onze mensen werden klantgericht en beperkten zich niet langer tot de klassieke dienst na verkoop.

– Reactieve mensen werden proactief.

Meer medemerkeren dan medewerkeren.

Klantenservicemedewerkers moesten deelnemen aan het verkoopproces in plaats van alleen problemen op te lossen na de feiten. Eerst boden de verkopers weerstand, want ze hielden van het monopolie op hun klant, maar al snel zagen ze in dat die aanpak hen ook voordeel kon opleveren.

LEIDERSCHAP VERGT WETENSCHAP

Ik hou van wetenschap, niet om de wetenschap, maar wel om de toepassingen ervan die mensen beter, groter en sterker maken. Ik vind stellingen die onderbouwd zijn door wetenschappelijk onderzoek waardevol. Wetenschap helpt om de mensen en de wereld beter te begrijpen. Ik vind het belangrijk om kritisch te denken en goed te kijken naar de bronnen en de argumenten die worden gebruikt bij het maken van grote claims. Helaas verspreiden veel mensen vandaag boodschappen die niet onderbouwd zijn, zeker op het vlak van coaching of leiderschap.

Goeroes oordelen dat leiderschap de sterke combinatie is van wetenschap en kunst. Leiderschap als kunst bekijken hoort in de juiste context. Leiderschap heeft te maken met creativiteit, visie, inspiratie, persoonlijke stijl, communicatie enzovoort. Dit is eigen aan kunst. Maar in het werk van een kunstenaar schuilt vaak ook een stuk wetenschap: scherpzinnige observatie en analyses, experimenten volgens nieuwe ideeën en technieken. Kunstenaars en wetenschappers willen op hun manier nieuwe concepten ontwikkelen, vooruitgaan en innoveren.

Om die reden beschouw ik leiderschap ook als een wetenschap. Ik zoek daarbij naar een beter evenwicht tussen intuïtie en wetenschap. Dat we ruim de helft van onze beslissingen intuïtief nemen, is een publiek geheim. We beslissen vaak onbewust, op de automatische piloot. Maar intuïtief beslissen is niet vanzelfsprekend in een steeds complexere wereld. De technologie heeft altijd een impact gehad op het doen en weten van de mens. Nu artificiële intelligentie (AI) en straks ook kwantumtechnologie doorbreken, hebben we een bijkomende tool om correcter en efficiënter te beslissen.

Bruggen bouwen tussen verschillende disciplines (kunst, sport, zaken...) kan ons bovendien inspireren tot nieuwe manieren van denken en waar-

nemen. Nieuwe technologieën zullen ons ertoe dwingen om ons aan te passen. Informatie- en biotechnologie zullen een grote impact hebben op ons werk en leven, maar ook op leiderschap.

– Belangrijk is ons aanpassingsvermogen in combinatie met de manier waarop we technologie inzetten om mensen beter te maken.

Ik juich toe dat leidinggevend en hun doen en laten baseren op wetenschappelijke inzichten. Op die manier worden zij geloofwaardiger en winnen zij het vertrouwen van hun teams. Mensen zijn eerder geneigd om een leider te volgen wanneer ze erop vertrouwen dat zijn beslissingen goed onderbouwd zijn. Goede leiders brengen theorie tot leven in de praktijk. Een theorie beheersen is mooi, maar je moet ze ook in praktijk kunnen omzetten. Dat mocht ik ondervinden bij de typische Telindus-doecultuur.

Na drie jaar mocht ik een vestiging opstarten in Antwerpen. Ik was toen 27 jaar. Ik kreeg er de verantwoordelijkheid om deze belangrijke markt te ontwikkelen: Antwerpen, met zijn diamantsector, zijn haven en (toen nog) hoofdzetels van financiële instellingen. Ik kon er een klantgericht beleid opzetten met open communicatie. Maar cultuur gaat vooral over hoe je omgaat met elkaar en met je klanten. Telindus onderscheidde zich al door de sterke '*make it happen*'-bedrijfscultuur, zowel intern als extern. Ook succesvolle bedrijven hebben problemen, maar ze komen met meer oplossingen voor de dag. Uiteraard maakten we veel fouten. John Cordier kon zwaar uit de hoek komen, met een snelle reactie: 'Hebben jullie er iets uit geleerd?' Fouten tolereren? Zeker, maar altijd onder het motto: 'We leren uit onze fouten en maken ze niet opnieuw.'

In 2006 kwam Telindus in handen van Belgacom (nu Proximus). Dit had eleganter kunnen verlopen. Belgacom had een uitgekiende strategie om Telindus over te nemen en te integreren. Ik zag de plannen op papier. Indruk-

– Samenwerken is de kern van de menselijke inspanning: het effect van mijn inspanning op de inspanning van een ander.

wekkend. Maar één aspect hebben ze onderschat: ‘Hoe gaan we met de mensen om?’ De *hard track* van het management was perfect: goed gemotiveerd, met een duidelijke strategie en visie op de processen en de nieuwe organisatie. Maar de *soft track* liet veel te wensen over. Al na een jaar verlieten heel wat ex-Telindusmensen Belgacom, of wilden ze dat doen. Waarom? De toenmalige top van Belgacom legde me de vraag voor. ‘We hebben zoveel betaald voor dit mooie bedrijf, waarom verlaten zoveel mensen ons nu?’ Ik vertelde hun toen over de sterke cultuur, over het bindweefsel, over het geloof, over hoe goed we op elkaar afgestemd waren, hoe sterk we geconnekt waren en waarom we zo goed samenwerkten. Het verbaasde me dat dit thema bij de overname niet meer aan bod was gekomen.

EEN EXTRA FACET BIJ LEIDERSCHAP

Leiderschap is geen exacte wetenschap, zoals natuurkunde en scheikunde. Iedereen heeft er een mening over. Maar leiderschap heeft wel wetenschappelijke aspecten. Je kunt het bestuderen en analyseren vanuit verschillende disciplines zoals psychologie, sociologie, neurologie of gedragswetenschappen. Een belangrijke wetenschap, namelijk fysiologie, wordt zelden betrokken bij leiderschap. Fysiologie bestudeert de werking van het menselijk lichaam. Het helpt ons te begrijpen hoe mensen functioneren. Toch wordt het zelden geassocieerd met leiderschap. Vreemd, want het idee dat fysiologie een rol speelt in leiderschap is zeker niet nieuw. In de geschiedenis golden fysieke eigenschappen vaak als belangrijke aspecten van leiderschap. Denk aan oude beschavingen waarin leiders vaak gekozen of beoordeeld werden op hun fysieke kracht, uithoudingsvermogen en uiterlijk. Mensen geloven in leiders die leiderschap uitstralen en bescherming verzekeren. Het is zelfs een thema bij de Amerikaanse presidentsverkiezingen. Voormalig

Amerikaans president Joe Biden werd niet meer in staat geacht om zijn ambt uit te oefenen vanwege zijn mentale, maar ook fysieke toestand. Vandaag ligt de nadruk op mentale en emotionele aspecten van de mens en telt fysiologie niet mee op het vlak leiderschap.

– We leven in en met ons hoofd, en ons
lichaam houdt ons hoofd in de juiste positie.
Ons hoofd prijkt op het hoogste schavotje,
gevolgd door ons lichaam. Zo zijn we
opgegroeid en geconditioneerd. Fout!

Fysiologie speelt een belangrijkere rol in leiderschap dan we denken. Het samenspel tussen ons lichaam en ons brein vormt de basis van modern intelligent leiderschap. Niet alleen ons brein, maar ook ons lichaam bepaalt of we goede leiders zijn of niet. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat fysiologie doorslaggevend is voor effectief leiderschap. In dit boek gaan we verder in op de rol van fysiologie. We benaderen onderwerpen zoals de omgang met druk, het belang van psychologische veiligheid in motivatie en oerreddingsreacties bij grote uitdagingen en bedreigingen. Zo belanden we in een biologische toestand die samengaat met een mentale toestand. Hoe reguleren we het best onze emoties zonder ze te onderdrukken? Hoe gebruiken we onze emoties als een ondersteuning eerder dan een last? Waarom is het *belichamen* van ervaringen zo belangrijk? Het verrijkt je leven, je prestaties en je vermogen tot leren, en het bevordert zowel je emotionele en intellectuele ontwikkeling. Het versterkt ook je geheugen: je onthoudt en communiceert beter vanuit belichaamde ervaring.

Deze fysiologische aspecten dragen bij tot succes in leiderschap. Begrijp je de fysiologische reacties op een stresssituatie beter, dan ontwikkel je ook betere copingstrategieën. Neurofysiologische studies leren ons hoe niet alleen ons brein, maar ook ons lichaam beslissingen beïnvloedt. Emotionele intelligentie heeft een fysiologisch component. In deze spannende tijden

moet je in staat zijn om je eigen emoties en die van je medewerkers te herkennen, begrijpen en te reguleren. Het autonoom zenuwstelsel dat verder in dit boek aan bod komt, bepaalt samen met de hormonale balansen emotionele en gevoelsmatige reacties die van invloed zijn op interpersoonlijke interacties. Leidinggevers kunnen niet alleen hun eigen prestaties, maar ook die van hun medewerkers verbeteren door aandacht te besteden aan fysiologische aspecten.

VEEL VRAGEN OVER LEIDERSCHAP

Leiderschap is een complex fenomeen. Veel vragen blijven onbeantwoord. Waarom schenken we zoveel aandacht aan ons brein en zo weinig aandacht aan ons lichaam? Waarom wordt het belang van emoties en gevoelens in organisaties zo onderschat, zodat we ze daar onderdrukken? Waarom is intrinsiek motiveren zo moeilijk? Waarom vallen zoveel mensen uit op het werk? Waarom is emotioneel communiceren zo moeilijk? Waarom is druk een goedbedoeld systeem, maar schiet het te vaak zijn doel voorbij? Waarom inspireren leidinggevers zo weinig, ook al verwachten hun medewerkers dit van hen? Welke rol speelt ons lichaam in leiderschap? Waarom is belichaamde kennis (*embodied cognition*, dat aangeeft dat we niet alleen denken met ons hoofd, maar ook met ons lichaam) zo belangrijk voor leidinggevers?

– Leiderschap vergt een goede afstemming tussen lichaam en geest.

Deze vragen houden ons bezig. Maar helaas blijft het antwoord zoek. Leiderschap omvat zoveel aspecten en er komen telkens nieuwe bij in onze snel veranderende wereld.

Denk aan de impact van artificiële intelligentie op leiderschap. Voor het eerst in de geschiedenis kan technologie beslissingen nemen in plaats van de mens en nieuwe ideeën aanreiken zonder onze tussenkomst. Hoe gaan we daarmee om? Zal AI straks de mens domineren? Sterker nog: zal AI de plaats

van de mens innemen? Artificiële intelligentie wordt een gamechanger, zoveel is zeker. Maar verliest de mens straks de controle over de technologie en worden de robots onze nieuwe leiders? Als we niet goed opletten en anticiperen, is het mogelijk dat robots de overhand nemen. Maar kan AI de mens wel vervangen? Neen! Voor sommige taken wel, maar zeker niet in alle opzichten. Waarom? Omdat de mens bijzonder complex is en omdat we de rol van het lichaam niet genoeg begrijpen. Het lichaam heeft zoveel te bieden. Het is de basis waarop emoties worden gebouwd. Emoties zijn belangrijke regulatoren voor gedrag. Het juiste gedrag zorgt voor de juiste performance. Het klinkt eenvoudig, maar is het niet.

We doorgronden de werking van onze emoties en ons bewustzijn niet helemaal. Om die reden kun je dergelijke systemen niet zomaar nabouwen en integreren in robots.

– Artificiële intelligentie zal emotionele reacties herkennen en nabootsen, maar mist de typisch menselijke intrinsieke beleving, ervaring en reacties.

Wij zijn meesters in het begrijpen en beheren van complexe emoties. En toch heeft de mens zelf nog zoveel te leren. Het bewustzijn is een van de meest complexe en minst begrepen aspecten van de menselijke geest. We moeten dit fenomeen volledig begrijpen voor we een AI-bewustzijn trachten vorm te geven. En dan rijzen er ethische vragen: welke effecten mogen we verwachten van technologie met menselijke karaktertrekken? Uiteraard zullen veel technici deze sciencefiction graag omzetten in *sciencefaction*. We moeten de technologie zeker omarmen, maar we mogen ons niet laten herleiden tot een technologisch product. Meer hierover in hoofdstuk 9.

In deze inleiding werden al veel thema's aangehaald. Leiderschap heeft dan ook vele facetten. Daar ga ik in de volgende hoofdstukken dieper op in. Centraal staat de sterke combinatie van menselijkheid en technologie. Het staat vast dat technologie een grote toekomst heeft. Maar heeft de mensheid nog een grote toekomst?



HOOFDSTUK 1

Leiderschap heeft als doel mensen beter te maken

Leiders maken mensen beter, sterker en groter. Als mensen beter worden, dan wordt een organisatie sterker. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat leiders die hoog scoren op emotionele intelligentie een veilige omgeving creëren voor hun mensen, waardoor deze meer intrinsiek gemotiveerd zijn.

Intelligentie, veiligheid en motivatie zijn drie belangrijke hefboomen om te presteren. Intrinsieke motivatie is de droom van iedere leider, want het zorgt ervoor dat mensen meer geëngageerd zijn en daardoor ook productiever zijn. En om engagement en productiviteit draait het nu eenmaal.

Het engagement van werkende mensen is te laag. Slechts 14 procent van de werknemers is *fully engaged*. Zij doen meer dan wat van hen wordt verwacht. Sterker nog: ruim 36 procent werkt tegen de belangen van hun organisatie in, weliswaar vaak onbewust. Dit cijfer is veel te hoog. Deze mensen zijn *actively disengaged*. Millennials en gen Z-medewerkers hebben andere verwachtingen van werk. Ze hechten meer waarde aan werk dat hen persoonlijk boeit, ze stellen hoge eisen op het vlak van maatschappelijke verantwoordelijkheid en focussen op een gunstige *work-life balance*. Daar is niets mis mee, integendeel. Hoewel er uitdagingen zijn, liggen er ook kansen om medewerkers meer betrokken te houden.

– Intrinsieke motivatie boost engagement.

De huidige productiviteitsgroei is te laag. Dat is een probleem voor onze welvaart en het daaraan gekoppelde welzijn. We denken dat de economie afhankelijk is van de tewerkstellingsgraad. Dit klopt gedeeltelijk. Economie is vooral afhankelijk van productiviteit. '*Productivity is almost everything*', zei Nobelprijswinnaar voor de Economie Paul Krugman. Weinig zaken in deze wereld zijn *almost everything*, maar productiviteit is er eentje. Op lange termijn heeft de productiviteitsgroei de grootste invloed op de levensstandaard en de economische welvaart. Welvaart heeft dan weer een effect op het welzijn. Bovendien investeren productieve economieën meer in onderzoek en ontwikkeling, wat leidt tot innovaties die op hun beurt de productiviteit omhoogstuwten. We hebben jaarlijks 3 procent productiviteitsgroei nodig,

maar we noteren slechts 1 procent. Het gevolg is dat de levensstandaard van de volgende generaties onder druk staat.

– Productiviteit is een belangrijke driver voor de economie.

Waarom laat die productiviteitsgroei zo lang op zich wachten, ondanks alle investeringen en innovaties in technologie? Eenvoudigweg omdat technologie zich niet direct vertaalt in productiviteit. Nieuwe technologieën verhogen de productiviteit niet meteen. Het vraagt tijd om de nieuwe technologieën te begrijpen, te ervaren en effectief te integreren in ons werk. We spreken hier over een diffusieverschijnsel. Er gaat tijd overheen om nieuwe technologieën te adopteren en deze toe te passen. Mensen zijn altijd beter geweest in het uitvinden dan in het gebruiken van technologie. Meestal rijzen er problemen bij de implementatie en is er weerstand tegen verandering. Bovendien willen we dat het vooruitgaat. Waarom? Omdat men te laat is gestart. Technologie vergt tijd. De juiste timing is soms belangrijker dan versnellen. We hebben niet alles in de hand, maar door eerst te vereenvoudigen en dan pas te digitaliseren, raken we al een eind verder. En hier wringt de schoen. Wat doen organisaties als ze groeien? Bij elke nieuwe uitdaging wordt er geschakeld: extra mensen worden aangeworven en extra lagen worden toegevoegd, organigrammen zwellen aan, IT-oplossingen en tools stapelen zich op, *key performance indicators* (KPI's) worden opgelegd en processen en regels nemen verder toe. Waarom? Omdat men denkt zo de controle te behouden en de organisatie efficiënter te maken. Het tegendeel is waar. We maken organisaties steeds ingewikkelder, we spenderen te weinig tijd aan *quality thinking* en onze menselijke inspanningen kunnen niet opboksen tegen de contraproductieve systemen van onze organisaties. Er komt evenwel beterschap in zicht: als de wereldhandel niet wordt verstoord door het gedrag van individuen zoals Donald Trump en we technologie op een verstandige manier inzetten, dan zal de productiviteitsgroei wereldwijd tegen 2030 naar 2 procent per jaar gaan en tegen 2035 naar 3 procent. Dat

– Technologie zal de productiviteit verhogen en intrinsieke motivatie zal het engagement verhogen, en beide hefboomen beïnvloeden elkaar positief.

zijn de voorspellingen. Niet alleen technologie zal verantwoordelijk zijn voor deze groei, ook de menselijke impact op productiviteit is van belang. Technologie zorgt voor vooruitgang en verhoogde efficiëntie, maar diepe menselijke relaties zijn essentieel voor motivatie, betere communicatie, groter vermogen om problemen op te lossen en innovaties te stimuleren. Vandaar dat we in een wereld van automatisatie en digitalisatie de rol van de mens niet mogen minimaliseren of onderschatten. Leaders die het vermogen hebben om de sterke combinatie van menselijkheid en technologie te verankeren in hun organisaties zullen de beste resultaten behalen.



Figuur 1. Engagement van mensen en productiviteit zijn de twee voornaamste uitdagingen voor de toekomst in bedrijven.

SCOREN MET EMOTIONELE INTELLIGENTIE, PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID EN INTRINSIEKE MOTIVATIE

De voormalige NBA-coach van de Chicago Bulls en de Los Angeles Lakers, Phil Jackson, had niet alleen oog voor de fysieke aspecten van basketbal maar ook voor de mentale en emotionele ontwikkeling van zijn spelers. Het resultaat? De spelers bleven kalm onder druk en waren meer gefocust. Jackson beseftte het belang van het individu binnen het team. Hij bouwde inzicht op in de persoonlijke uitdagingen en motivaties van zijn spelers. Dit leidde vaak tot een sterkere relatie en betere prestaties op het veld. Jackson gaf zijn spelers individuele aandacht en beheerste de teamdynamiek. Hij slaagde erin om de unieke persoonlijkheid van charismatische toppers zoals Michael Jordan en Dennis Rodman te integreren in het team door ieders unieke bijdrage te benadrukken. Jackson gaf blijk van emotionele intelligentie. Hij voelde de stemming en emoties binnen het team goed aan en paste zich daarop aan om nog beter te scoren. Die aanpak was doorslaggevend in wedstrijden waarin de spanning hoog opliep. Phil Jacksons benadering van coaching oversteeg strategie en techniek. In zijn holistische aanpak speelden emoties en persoonlijke groei een grote rol. Jackson is het iconische voorbeeld van iemand die zowel de rationele als emotionele aspecten van sport integreert in zijn coaching. Phil Jackson wordt beschouwd als een van de meest emotioneel intelligente leiders in de sport. Hij bood zijn spelers een omgeving waarin ze zich veilig voelden, waardoor ze meer gemotiveerd waren.

– Als het individu beter wordt, dan versterkt de groep.

Je hoort wel vaker: ‘Onze leiders moeten ook emotioneel intelligent zijn.’ Toch worden ze niet op die basis geselecteerd. Waarom niet? Omdat men nog te vaak denkt dat er met emotioneel intelligente leiders geen resultaten worden gehaald, met cognitieve intelligente leiders wel. Maar wetenschappelijk onderzoek bewijst juist het tegendeel.

DE HELFT VAN DE MEDEWERKERS VINDT HUN LEIDINGGEVENDE ONVOLDOENDE EMOTIONEEL INTELLIGENT

In de raad van bestuur groeit het besef dat geëngageerde mensen en een productieve organisatie het succes bepalen. Beide principes beïnvloeden elkaar positief: het een kan niet zonder het ander. Dit vergt sterk leiderschap. Onderzoek leert dat de volgende vragen vaak de ronde doen: ‘Hebben we het juiste team aan boord om onze doelstellingen te behalen?’ en ‘Is het leidende team in staat om de beste mensen aan te trekken en te behouden?’. Kampioenen werken graag voor superkampioenen. Om goede mensen te trekken zijn sterke leiders nodig. De superkampioenen weten hoe ze met mensen moeten omgaan. Ruim 82 procent van de topleiders is emotioneel intelligent.

– In het bedrijfsleven staren we ons nog te vaak blind op de rationele en cognitieve competenties van de leidinggevende.

In de raad van bestuur zoekt men CEO's die mensen kunnen motiveren en inspireren door sterk te communiceren op het juiste moment en met de juiste timing. Men zoekt leidinggevers die goed connecteren met alle stakeholders van het bedrijf, die *gevoel voor gevoel* hebben en ook focussen op resultaat.

– In de raad van bestuur zoekt men leidinggevers die kunnen omgaan met mensen.

Deze leiders stellen mensen op hun gemak, geven vertrouwen, connecteren... Maar ze krijgen hun mensen ook in beweging. Emotioneel intelligente leiders creëren een omgeving waarin mensen zich veilig voelen. Alleen wanneer mensen zich veilig voelen, verbinden ze met collega's en leveren ze de beste prestaties, blijkt uit onderzoek. Leidinggevers selecteren op basis van cognitieve eigenschappen is niet meer van deze tijd, maar toch gebeurt het dagelijks.

– De meest gestelde vraag over leiderschap luidt: ‘Hoe ontwikkelen we de emotionele intelligentie bij onze leidinggevendenden?’

Emotionele intelligentie heeft een positief effect op de prestaties van medewerkers en teams. Ruim 70 procent van de CEO's vindt investeren in het beter maken van hun team een topprioriteit. Begin jaren 2000 was dit slechts de helft. Leidinggevendenden kunnen vooruitgang boeken in de omgang met mensen. De selectie ervan moet eerder gebeuren op basis van ‘ik voel, dus ik ben’ en niet alleen op basis van ‘ik denk, dus ik ben’. We hebben niet alleen knappe koppen nodig, maar ook leiders die kunnen omgaan met mensen. Ik kom hier later op terug.

Bovendien vraagt de vorming van topteams om blijvende aandacht. Kijk naar de ontwikkeling van leidinggevendenden in de bedrijven. Vaak hoor je CEO's zeggen: ‘We sturen onze leidinggevendenden naar de coachingkamer!’ We overladen hen met honderden tips en trucjes, en hopen dat ze er op een dag als *leider* weer uit tevoorschijn komen. Emotionele intelligentie geldt als een technische eigenschap, net zoals het verwerven van economisch inzicht. Een beetje theorie leren en die simpelweg in praktische technieken omzetten: zo werkt het natuurlijk niet. Wie zo denkt, bestrijdt symptomen zoals je hoofdpijn aanpakt met Dafalgan. Het is een fantastisch geneesmiddel en tijdelijk verzachtend, maar zonder dieper effect. Het neemt als symptoombestrijder de oorzaak van de pijn niet weg.

– De westerse zakenwereld pompt jaarlijks ruim 1,5 miljard dollar in leiderschapsontwikkeling die vooral symptomen bestrijdt, maar niet de oorzaak aanpakt. Niet verrassend dat de ‘return on leadership’ zo laag is en dat CEO's klagen dat de investering onvoldoende oplevert.

Een opleiding rendeert niet zonder inzicht in de onderliggende systemen en de werking ervan. Zonder dat inzicht kun je de tips en trucjes niet deskundig toepassen. Hoe kunnen we emotionele intelligentie echt begrijpen? Hoe passen we deze verworven inzichten concreet toe in het dagelijks leven? Hoe ontstaat gedrag en welke rol spelen onze emoties en gevoelens daarbij? Wat is de functie van ons brein en ons lichaam? Pas wanneer we deze hoofdprincipes en hun onderlinge dynamiek doorgronden, kunnen we mensen écht inspireren en motiveren. Want uiteindelijk draait het om mensen sterker maken, zodat ook de organisatie als geheel beter presteert.

DE GOUDEN DRIEHOEK

Het behalen van prestaties komt niet zomaar uit de lucht gevallen. Er zit een systeem achter. Wie de gouden driehoek (zie figuur 2) goed weet te beheren, behaalt resultaten. Onder andere Harvard University voerde in een longitudinale studie al onderzoek naar emotioneel intelligente leiders en hun impact op mensen. Het is de bedoeling om meer inzicht te krijgen in de driehoek van leiderschap. Deze driehoek maakt zichtbaar dat emotioneel intelligente leiders psychologische veiligheid creëren – de voedingsbodem voor intrinsieke motivatie. Verschillende studies benadrukken een overduidelijke relatie tussen deze drie belangrijke eigenschappen.

De honderden aangereikte tips en trucjes landen dan niet op een koude, onvruchtbare bodem, maar op de warme fundering van de driehoek. Hoe kunnen we deze tips en inzichten optimaal benutten? Hoe kunnen we ze werkelijk begrijpen, integreren en toepassen in de praktijk? Pas wanneer leiders een antwoord hebben op deze kernvragen, kunnen ze aanspraak maken op een rijbewijs om mensen te coachen.

Emotioneel intelligente leiders creëren psychologische veiligheid voor hun medewerkers, een noodzakelijke voorwaarde om mensen intrinsiek te motiveren. Intrinsiek gemotiveerde mensen zijn geëngageerder en productiever. Er bestaat geen twijfel over de positieve correlatie tussen deze drie principes, maar men wil de sterkte van die correlatie bevestigd zien door een grootschalige studie.



Figuur 2. De gouden driehoek van menselijk leiderschap.

EMOTIONELE INTELLIGENTIE BEVAT HET WOORD ‘EMOTIES’

In 1995 introduceert psycholoog Daniel Coleman het begrip *emotionele intelligentie* in de zakenwereld. Ik kreeg zijn boek cadeau van Telindus-topman John Cordier. Hij vroeg me meteen om de voornaamste boodschappen te laten landen bij de rationele leidinggevendenden binnen onze organisatie. In de harde ICT-wereld zijn leidinggevendenden met sterke cognitieve vaardigheden aan zet. Over emoties werd toen niet gesproken in de zakenwereld. Ook vandaag komt het thema nauwelijks aan bod op het werk. Leidinggevendenden worden er vaak zenuwachtig van, en dat is begrijpelijk. Emoties worden nog vaak geassocieerd met stress, woede en verdriet, en precies dat idee van controleverlies zet ons denken onder druk. Maar emoties zijn onlosmakelijk verbonden met ons menszijn. Mensen worden sterker, teams verbinden onderling beter en zijn succesvoller in een organisatie waar men constructief omgaat met emotie. Tevredenheid, vertrouwen, vrij van angsten... Deze positieve emoties zorgen ervoor dat mensen beter worden en groeien.

– Bedrijfsleiders moeten beseffen dat er zonder emoties geen bedrijf is.

PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID IS EEN GEVOEL

Een tweede belangrijk element in de driehoek is *psychologische veiligheid*. Dat is een gevoel. Je mag nog denken dat je veilig bent, maar je bent niet veilig zolang je je niet zo voelt. Sommige leidinggevendenden denken alleen maar en zijn daar heel goed in. Voelen is in hun ogen bijkomstig. Zij vragen zich af waarom ze vaak alleen staan met hun beslissing, waarom niemand hen volgt. Ze begrijpen niet waarom ze er niet in slagen om een onderkoelde en uitgehongerde Eskimo een warme wafel te laten eten. Maar je motiveert vooral door gebruik te maken van emoties en gevoelens. Kijk naar de sportwereld: de coaches zetten dagelijks gevoelens en emoties in om goedbetaalde profsporters te motiveren.

INTRINSIEKE MOTIVATIE IS EEN GEDRAG

Een derde element in de gouden driehoek is de *intrinsieke motivatie*. Het gaat om gedrag. Emoties en gevoelens beïnvloeden ons gedrag. Dat is de essentie. We kunnen gedrag niet beïnvloeden zonder emoties en gevoelens. Slecht nieuws voor alle bedrijfsleiders die emoties en gevoelens willen weren uit hun bedrijf. Een organisatie kan geen richting kiezen, geen mensen motiveren en inspireren om resultaten te behalen zonder emoties en gevoelens. Ons gedrag is het resultaat van onze handelswijze en onze reacties op verschillende situaties en prikkels. Het gedrag is een complex samenspel van factoren waaronder gevoelens en emoties, maar ook onze gedachten, overtuigingen en verwachtingen. Sociale invloeden bepalen uiteraard ook gedeeltelijk ons gedrag.

RESULTATEN WORDEN BEPAALD DOOR GEDRAG

Emotionele intelligentie, psychologische veiligheid en intrinsieke motivatie zijn de drie sleutels van de gouden driehoek van leiderschap. Zij vormen de voedingsbodem voor betere prestaties.