

Leiderschap Ontrafeld

STEFAN LAMEIRE
LUCIA SOETENS
JILLE TABAK

Leiderschap Ontrafeld

**Handboek
voor leiders
in een gepolariseerde
wereld**

P E L C K M A N S

© 2024, Stefan Lameire, Lucia Soetens, Jille Tabak en Pelckmans Uitgevers nv
pelckmans.be
Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België

Oorspronkelijke uitgave: *Leadership Unraveled*
© 2024, Pelckmans Uitgevers nv

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.

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer
Boekverzorging: Armée de Verre Bookdesign
Vertaling: Nicky Wijns en Luca Desmet

D/2024/0055/514
ISBN 978 94 6383 517 6
NUR 808
THEMA KJM, KJMB

Ook verkrijgbaar als:
E-book: ISBN 978 94 6383 580 0

pelckmans.be

 facebook.com/pelckmans.be

 twitter.com/Pelckmans_be

 instagram.com/pelckmans.be

Voor Charlotte, Olivia en Laura,
voor Flor en Mira,
voor Stijn en Jasper.

*dat ze hun vleugels uitslaan in een wereld waarin we ons meer richten
op wat ons verenigt dan op wat ons verdeelt;
dat ze het potentieel en de positieve bedoelingen van anderen kunnen ontdekken;
dat ze bruggen bouwen tussen generaties, culturen en meningen;
dat ze authentiek leiderschap tonen, wat ze ook ondernemen in hun leven.*

Inhoud

INLEIDING 10

Leiderschapslessen van Ilham Kadri (Solvay en Syensqo) 16

DEEL 1: Zelfleiderschap 21

- **Hoofdstuk 1:** Ontwikkel je zelfkennis & veerkracht, en zorg voor je eigen motivatie & welzijn 23
- **Hoofdstuk 2:** Gebruik emotionele intelligentie om met feedback aan de slag te gaan 35
- **Hoofdstuk 3:** Blijf altijd leren: houd je eigen leercurve steil 43

DEEL 2: Teamleiderschap 51

Leiderschapslessen van Nanda Burke (Siemens) 53

INSPIREREN

- **Hoofdstuk 4:** Formuleer een krachtige visie en stel een overtuigend strategisch plan op 58
- **Hoofdstuk 5:** Daag de status quo uit, werk effectief met weerstand en neem een standpunt in 67
- **Hoofdstuk 6:** Geef het goede voorbeeld 78

Leiderschapslessen van advocate Christine Mussche (VSAadvocaten) 87

<u>ORGANISEREN</u>	
● Hoofdstuk 7: Creëer duidelijkheid en discipline	91
● Hoofdstuk 8: Concretiseer doelen en bepaal rollen & verantwoordelijkheden	98
● Hoofdstuk 9: Bouw aan gezonde en sterke teams	112
<i>Leiderschapslessen van Rika Coppens (House of HR)</i>	124
<u>ACTIVEREN</u>	
● Hoofdstuk 10: Communiceer met impact	128
● Hoofdstuk 11: Help anderen ontwikkelen door een feedbackcultuur in te voeren	144
● Hoofdstuk 12: Zorg voor resultaat, stuur prestaties en overtref verwachtingen	152
DEEL 3 – Organisatorisch leiderschap	161
<i>Leiderschapslessen van Massimo Mercati (Aboca)</i>	163
<u>INSPIREREN</u>	
● Hoofdstuk 13: Leid missie- en waardegedreven	166
● Hoofdstuk 14: Inspireer en werk met je ecosysteem	180
● Hoofdstuk 15: Toon aanstekelijke moed	191
<i>Leiderschapslessen van Bruno Vanwelsenaers (Tomorrowland)</i>	199

ORGANISEREN

- **Hoofdstuk 16:** Bevorder een cultuur van levenslang leren 202
- **Hoofdstuk 17:** Stimuleer vlotte samenwerking binnen je organisatie 211
- **Hoofdstuk 18:** Empower initiatief & besluitvaardigheid 219

Leiderschapslessen van baron Olivier Vanden Eynde (Close the Gap) 230

ACTIVEREN

- **Hoofdstuk 19:** Schep vertrouwen en creëer psychologische veiligheid 234
- **Hoofdstuk 20:** Stimuleer een cultuur van zorg & welzijn 245
- **Hoofdstuk 21:** Blijf ruimdenkend en moedig diversiteit, inclusie
& samenhang aan 256

Leiderschapslessen van Wim Dejonghe (Allen & Overy) 268

SLOTWOORD 273

Persoonlijk werkblad 276

DANKWOORD 281

BIBLIOGRAFIE 282

Inleiding

Leesexamenjaar



‘Veel bloemen maken een boeket’, zo luidt een bekend islamitisch gezegde. Datzelfde gaat op voor onze maatschappij en onze organisaties. Nooit eerder zagen we zo’n diverse waaier aan culturen en generaties samenleven en samenwerken. Maar ook nooit eerder waren we ons zo bewust van onze onderlinge verschillen in ons *zijn* en ons *denken*.

Want ook al waarderen we de schoonheid van het boeket, geen twee bloemen zijn hetzelfde. Man of vrouw, jong of oud, heteroseksueel of deel van het brede LGBTIQ+-spectrum, links of rechts, katholiek, joods, moslim of aanhanger van een andere godsdienst, uit het Noorden of het Zuiden, wit, zwart of ergens daartussenin, extravert of introvert... Er bestaat vandaag een label voor zowat alles en iedereen, en elk individu heeft een intrinsieke waarde. Maar hoe zorgen we ervoor dat iedereen ook daadwerkelijk wordt gewaardeerd? Hoe stellen we het boeket zo samen dat het een harmonieus, lekker ruikend geheel wordt? Hoe vermijden we dat één enkele bloem al het water opslorpt en de andere verhindert om te bloeien?

Onze maatschappij transformeert razendsnel van een patriarchale naar een inclusieve samenleving, en zo ook onze organisaties. Sommige leiders klampen zich vast aan het patriarchale model waarmee zij zelf zijn opgegroeid en zien niet in hoe belangrijk het is om de specificiteit van hun teamleden te ondersteunen. Maar de slinger kan ook doorslaan naar een overdreven focus op individuele gevoeligheden, en leiders vergeten dan dat mensen een duidelijk kader nodig hebben om binnen te werken.

Geen enkele organisatie blijft gevrijwaard van deze steeds complexere uitdaging. En de eerste reactie bij een probleem luidt vaak: ‘We halen er een expert bij’. Maar hoewel experts inderdaad uitermate deskundig zijn in hun respectievelijke domeinen, hanteren zij niet altijd het holistische perspectief dat essentieel is om

complexe uitdagingen aan te pakken of beslissingen te nemen die aansluiten bij de visie en waarden van de organisatie, of zelfs van de hele samenleving.

De deskundigheid van een expert kan zijn waarde hebben om het debat te voeden, maar kan problematisch worden wanneer die de bovenhand neemt. In deze wereld, waarin experts het publieke debat vaak domineren, vergeten we wel eens de waarde van eenvoudig, eenduidig en effectief leiderschap.

Wat is dat dan precies, *goed* leiderschap? En wat betekent *goed* voor jou?

Wij werkten al met honderden organisaties uit verschillende sectoren samen om leidinggevend en managementteams bij verschillende uitdagingen bij te staan, en hebben op basis van al die ervaringen de essentie van goed leiderschap in een aantal taken en kwaliteiten kunnen vatten. Het model dat hieruit ontstond, kan iedereen gebruiken om die kenmerken bij zichzelf te (h)erkennen, zichzelf erop te evalueren en, het allerbelangrijkste, om uit te groeien tot een betere leider. Want wanneer leiders groeien, groeien ook hun teams én hun organisaties.

De kern van ons model bestaat uit drie hoofdtaken voor elke leider: *inspireren*, *organiseren* en *activeren*. Die hangen doorgaans samen met de drie rollen die leiders moeten opnemen: de leider die inspireert, de manager die organiseert, en de coach die activeert.

Op elk niveau van leiderschap – zelfleiderschap, teamleiderschap en organisatorisch leiderschap – zijn die drie taken essentieel om successen te behalen.

De eerste taak, *inspireren*, bestaat erin een overtuigende visie en een sterk strategisch plan uit te dragen, de status quo uit te dagen, en het goede voorbeeld te geven. Als leider moet je vlot kunnen communiceren en verhalen kunnen vertellen waarmee je anderen motiveert om uit te blinken en initiatief en verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen werk. Jij staat hen bij als inspirerende leider.

De tweede taak, *organiseren*, komt erop neer dat je duidelijkheid en structuur schept, taken en projecten beheert, en samenwerking en besluitvaardigheid binnen de organisatie bevordert. Als onderdeel van deze taak bepaal je het noodzakelijke kader waarbinnen jullie zullen navigeren. Dankzij een effectieve organisatie zit iedereen op één lijn en kunnen mensen samenwerken aan gemeenschappelijke doelen. Organisatorisch sterk zijn is dan ook een eigenschap die we meestal associëren met een goede manager.

In de derde taak, *activeren*, draait alles om mentorschap, coaching en een omgeving creëren die het beste in mensen naar boven haalt. Het is aan jou als leider om diversiteit en inclusie te bevorderen en het samenhorigheidsgevoel te

versterken, want zo creëer je extra waarde voor zowel je medewerkers als de hele organisatie. Goede leiders bieden al hun teamleden kansen om te groeien en zich in hun functie te ontwikkelen, en bevorderen een cultuur waarin zorg en welzijn centraal staan. Ze treden op als coach.

Met deze drie taken als rode draad zullen we 21 leiderschapskwaliteiten ont-rafelen die essentieel zijn voor jouw ontwikkeling als leider. We hebben ze onderverdeeld in drie grote delen: zelfleiderschap, teamleiderschap en de weerklank die leiderschap vindt binnen de organisatie en haar ecosysteem. Elk deel bestaat uit meerdere hoofdstukken waarin we dieper ingaan op specifieke competenties, en je praktisch advies en tools aanreiken om die te ontwikkelen. We hebben getuigenissen, casestudy's en interviews met leiders verzameld die je waardevolle inzichten kunnen opleveren. Want de theorie tot leven zien komen werkt veel inspirerender, toch?

Dit boek lezen zal je al heel wat waardevols opleveren, maar het is nog nuttiger om er actief mee aan de slag te gaan. Daarom vind je achteraan in dit boek een werkblad waarmee we je willen aanzetten tot reflectie en je helpen jouw actieplan op te stellen. Heb je tijdens die reflectie nood aan een sparringpartner? Neem dan gerust contact met ons op; wij willen graag de sherpa's zijn die jou naar de hoogste toppen begeleiden.

We zien onszelf niet als de grote experts, en leiderschap is geen rocketscience. Maar het kent wel veel facetten. Wil je liever niet alle competenties in één keer onder handen nemen, maar ze stap voor stap verwerken? Dat kan, en daarom komen sommige thema's in verschillende delen terug. Zo haal je zeker waarde uit elk hoofdstuk. Bovendien staan de competenties niet op zichzelf, integendeel: ze zijn onderling verbonden. Vandaar ook dat bepaalde praktische tips meermaals zullen terugkomen. Het is aan jou om een lijst samen te stellen van wat voor jou het meest relevant is.

Je zult gaandeweg ook merken dat we soms verschillende perspectieven belichten. Want al werkt iedereen binnen een leiderschapsteam naar dezelfde doelen toe, om die te bereiken kan de focus verschillen naargelang je eigen rol binnen het team. Wanneer je organisatie bijvoorbeeld een stevige transformatie doormaakt, moet je altijd het evenwicht zien te bewaren tussen het beperken van de impact op je mensen en het opleveren van financiële resultaten. Een HR-manager zal waarschijnlijk vooral bezig zijn met het eerste, terwijl een financieel manager prioriteit zal geven aan het tweede. En beide managers behoren tot het leiderschapsteam.

Vandaar dat het belangrijk is om beide perspectieven samen te brengen. Het is geen kwestie van goed of fout; ze vullen elkaar gewoon aan.

Over spanningen zoals deze zullen we het meermaals hebben in ons boek. Polariseren tegengaan of bruggen bouwen via leiderschap betekent niet dat je per se compromissen moet zoeken tussen verschillende standpunten. Het is veel belangrijker dat je ze echt probeert te begrijpen en bekijkt waar ze toe leiden. Werken ze destructief en polariserend of creëren ze positieve, creatieve spanning die ons doet groeien, zowel individueel als collectief? Laten we vooral dat laatste nastreven.

En vergeet niet: leiderschapsontwikkeling stopt nooit, en jouw startpunt en omstandigheden zijn strikt persoonlijk. Het is dan ook niet meer dan logisch dat je op sommige vlakken meer kunt groeien dan op andere, en dat jouw groeipotentieel verschilt van dat van collega's en vrienden.

Of je nu nog maar net een leidinggevende functie bekleedt, een doorgewinterde manager bent of daar ergens tussenin zit: dit boek wil je de begeleiding en de inzichten bieden die je nodig hebt om jouw leiderschapsvaardigheden naar een hoger niveau te tillen en het beste in jezelf én je organisatie naar boven te halen. Het zou je niet alleen moeten helpen om het grotere plaatje te zien, maar ook (en belangrijker nog) om bruggen te bouwen in deze gepolariseerde wereld. Richt je op wat mensen verenigt in plaats van wat hen verdeelt en probeer het collectieve potentieel te maximaliseren zonder daarbij de aandacht voor elk individu te verliezen.

We hebben ons leiderschapsmodel in een schema gegoten dat je helpt makkelijk door het boek te navigeren: aan het begin van elk hoofdstuk toont het je precies welk onderwerp we zullen aansnijden. Tijd nu om aan de slag te gaan en met ons mee te evolueren naar beter teamwerk en beter leiderschap. Veel succes!



Zelfleiderschap



- Ontwikkel je zelfkennis & veerkracht, en zorg voor je eigen motivatie & welzijn
- Gebruik emotionele intelligentie om met feedback aan de slag te gaan
- Blijf altijd leren: houd je eigen leercurve steil

Teamleiderschap



INSPIREREN

- Formuleer een krachtige visie & stel een overtuigend strategisch plan op
- Daag de status quo uit, werk effectief met weerstand en neem een standpunt in
- Geef het goede voorbeeld



ORGANISEREN

- Creëer duidelijkheid en discipline
- Concretiseer doelen en bepaal rollen & verantwoordelijkheden
- Bouw aan gezonde en sterke teams



ACTIVEREN

- Communiceer met impact
- Help anderen ontwikkelen door een feedbackcultuur in te voeren
- Zorg voor resultaat, stuur prestaties en overtref verwachtingen

Organisatorisch leiderschap



INSPIREREN

- Leid missie- en waardegedreven
- Inspireer en werk met je ecosysteem
- Toon aanstekelijke moed



ORGANISEREN

- Bevorder een cultuur van levenslang leren
- Stimuleer vlotte samenwerking binnen je organisatie
- Empower initiatief & besluitvaardigheid



ACTIVEREN

- Schep vertrouwen & creëer psychologische veiligheid
- Stimuleer een cultuur van zorg & welzijn
- Blijf ruimdenkend en moedig diversiteit, inclusie & samenhang aan

van ILHAM KADRI (Solvay en Syensqo)

DURF GROOTS TE DROMEN, GROOTSER DAN JE DENKT
TE KUNNEN WAARMAKEN; WEES ZO AMBITIEUS DAT
HET JE ZELFS WAT ANGST INBOEZEMT

Het leiderschap van Ilham Kadri kende zijn origine in het hart van Casablanca, waar de Atlantische zeebries zich vermengt met de geur van specerijen en het bruisende Marokkaanse leven. Tijdens ons gesprek deelt ze haar reflecties en schetst ze het portret van een leider wier ethos net zo sterk werd beïnvloed door haar achtergrond als door haar visie op de toekomst. Haar woorden zijn doordrenkt met de ervaringen die haar hebben gemaakt tot wie ze vandaag is. Ze weerspiegelen een levendig verhaal over *de chemie van leiderschap*: zaken die volgens haar zouden moeten weerklinken op elk niveau van leiderschap. Een verhaal over aanvaarden dat je leerproces en je persoonlijke ontwikkeling nooit zijn afgerond, over empathisch en begripvol omgaan met problemen, over pleiten voor duurzaamheid vanuit een persoonlijke overtuiging, over inspireren tot innovatie en inclusiviteit bevorderen, over visie en bescheidenheid met elkaar verzoenen en, het allerbelangrijkste... over groots dromen.

Vandaag is Ilham de CEO van Syensqo, een spin-off van het 160 jaar oude Solvay die zich specifiek richt op hoogwaardige materialen. Maar alles begon bij haar grootmoeder.

Ilham blikt terug op haar opvoeding: 'Ik werd grootgebracht door mijn grootmoeder in een bescheiden maar liefdevolle thuis in het mooie Casablanca. Volgens een oud Marokkaans gezegde kunnen "Marokkaanse meisjes kiezen tussen twee paden in het leven: het ene naar een goed huwelijk, het andere naar het graf". Maar mijn grootmoeder moedigde mij altijd aan om een derde pad te vinden, mijn eigen pad, dat me zou brengen waar ik zelf heen wilde. En mijn pad werd onderwijs.'

Dat aangrijpende moment waarop ze voor onderwijs koos in plaats van een traditioneel pad te bewandelen, zette de toon voor een vrouw die haar eigen weg wil volgen. Een weg van veerkracht en ambitie, een weg die alle maatschappelijke verwachtingen uitdaagt, en een weg die nu de hoeksteen vormt van haar eigen leiderschapsfilosofie.

Het was op school en aan de universiteit dat ze haar passie voor wetenschap en technologie ontdekte, en later, doorheen haar carrière, werd ze zich steeds meer bewust van de cruciale invloed van de wetenschap op de mensheid. Die overtuiging heeft haar nooit meer losgelaten en werd uiteindelijk ook haar doel: 'bijdragen aan de menselijke vooruitgang en de samenleving beter maken door uitdagingen op het vlak van duurzaamheid het hoofd te bieden'. Het werd de drijfveer voor haar dagelijkse activiteiten en haar engagement als leider.

Leren en zelfontwikkeling zijn constante factoren in Ilhams leven. Ze omringt zich dan ook met mensen die steeds tegen de stroom ingaan: 'de motor achter vooruitgang', zoals zij ze noemt. Volgens Ilham is het haar taak om zichzelf en haar team voor uitdagingen te stellen, zodat iedereen kan groeien, maar eveneens om de mensen rondom haar de ruimte te geven om zichzelf te kunnen zijn.

Een goede en effectieve leider moet volgens haar empathisch zijn, verbanden kunnen leggen en investeren in mensen. IQ kan dan wel de basis zijn, maar het is EQ waar zij het meeste belang aan hecht. Met empathie ben je beter gewapend om in moeilijke tijden moeilijke keuzes te maken en kun je bovendien op een inclusievere manier leidinggeven. En dat is essentieel om cultuur- en genderbarrières te slopen, zoals ze aan den lijve heeft ondervonden. Eén moment in het bijzonder staat voor altijd in haar geheugen gegrift: een deal die ze in Saoedi-Arabië sloot. 'Een van mijn voormalige werkgevers had mij destijds aangesteld als de eerste vrouwelijke directeur in het Midden-Oosten en Afrika. Niet de meest vrouwvriendelijke regio, maar toch slaagde ik erin om voet aan de grond te krijgen als een echte partner. Door mijn geloofwaardigheid, harde werk en vastberadenheid werd ik al snel als een zuster voor hen, een onmisbare brug tussen Oost en West, waardoor ik een verschil kon maken. Zo liet ik de eerste ontziltingsinstallatie met omgekeerde osmosemembranen bouwen voor de ontzilting van zeewater. Voor het eerst werd er geen druppel olie gebruikt, wat het hele proces schoner en duurzamer maakte. Dat was historisch in het Midden-Oosten.'

Dit hoofdstuk in haar professionele leven laat niet alleen zien hoe veerkrachtig ze is, maar ook dat ze door empathie te tonen vertrouwen kan opbouwen en respect kan verdienen in een uitdagende omgeving. Bovendien bewijst het hoe hoog ze duurzaamheid in het vaandel draagt.

Haar toewijding aan duurzaamheid is dan ook sterk persoonlijk, want tijdens haar jeugd in Marokko was er niet altijd drinkbaar leidingwater of elektriciteit aanwezig. Eén keer werd ze zelfs ernstig ziek na het drinken van vervuild water. ‘Omdat we wisten dat we slechts beperkte middelen hadden, leerde ik dat verspilling gewoon niet aan de orde was. Dus ging ik erg spaarzaam om met natuurlijke hulpbronnen en leerde ik al op jonge leeftijd wat duurzaamheid betekent. Die ervaringen maken deel uit van mijn leercurve en inspireerden me om een duurzame leider te worden.’

Daarenboven gelooft Ilham dat duurzaamheid winstgevend kan zijn en dat bedrijven die niet duurzaam ondernemen simpelweg niet zullen overleven. Ze ziet het elke dag bij haar werknemers, die voor een bedrijf met een missie willen werken, en bij haar klanten, die nood hebben aan innovatieve en duurzame oplossingen voor hun belangrijkste sectoren. Denk aan tractiebatterijen, groene waterstof, thermoplastische composieten, biogebaseerde oplossingen enzovoort.

Ilham is zichtbaar trots op wat zij en haar team met het *Solvay One Planet*-programma hebben bereikt, en op het werk dat bij Syensqo wordt verdergezet. ‘We zijn goed op weg om tegen 2040 koolstofneutraal te worden: op dit moment wordt 65% van onze vestigingen uitsluitend aangedreven door hernieuwbare elektriciteit (en 100% van onze vestigingen in de vs en China), hebben we ons aandeel duurzame oplossingen al opgetrokken tot 60%, en wordt 13% van onze omzet ingezet om een circulaire economie te creëren. Bij Syensqo geloven we dat acties belangrijker zijn dan woorden, en dat quick wins cruciaal zijn.’

Ilhams verhaal over haar persoonlijke drijfveren illustreert hoe belangrijk het is om je leiderschapstijl op je kernwaarden af te stemmen.

‘Als leider moet je mensen kunnen samenbrengen rond een gemeenschappelijk doel.’ Toen Ilham CEO van Solvay werd, was het haar missie om ‘het volledige potentieel van het bedrijf en alle werknemers te benutten’. Alle medewerkers werd daarom gevraagd naar zowel hun visie op het verleden als hun verwachtingen voor

de toekomst van het bedrijf. Het was de eerste keer dat er bij Solvay zo naar hen werd geluisterd, en dat leidde tot een nieuw objectief voor een bedrijf dat al decennia meedraait en zichzelf moest heruitvinden: mensen, ideeën en elementen verbinden om vooruitgang opnieuw te definiëren.

Oprichter Ernest Solvay was de inspiratiebron. Hij geloofde immers in grenzen verleggen en in het waarmaken van het onmogelijke, een overtuiging die Ilham erg aanspreekt. Want volgens haar visie op leiderschap is het niet alleen belangrijk om vooruitstrevendheid aan te moedigen, maar ook (en zelfs nog meer) om verschillende perspectieven te waarderen.

Ze wil een werkomgeving scheppen waarin mensen, ongeacht hun verschillen, volledig zichzelf kunnen zijn en kunnen opbloeien. ‘En daarvoor moet je als leider emotionele barrières doorbreken en je kwetsbaar, empathisch, onvolmaakt en authentiek durven opstellen. Kwetsbaarheid is een sterkte, geen zwakte. Die mindset botst ook helemaal niet met professionaliteit, prestaties of succes, integendeel zelfs. Wanneer ik ’s morgens mijn computer aanzet, dan ben ik meer dan alleen een zakenvrouw in pak. Ik ben en blijf een moeder. Ik ben en blijf geboren en getogen in Marokko. Ik blijf mijn sterke overtuigingen hebben. Dat alles maakt dus ook deel uit van wie ik op het werk ben en speelt zelfs een grote rol in het feit dat ik kán leidinggeven. En datzelfde geldt voor de mensen om mij heen.’

Begrijp dit niet verkeerd: Ilham legt de lat hoog. Ze wil in haar team enkel *moonshooters*, geen *100 percenters* die enkel doen wat ze al perfect kunnen. ‘Terwijl de *100 percenters* nog aan het puzzelen zijn, zijn de *moonshooters* er al lang voor gegaan en hebben ze de top al bereikt’, legt ze uit.

Misschien wel een van de meest fascinerende aspecten van Ilhams leiderschapsfilosofie is hoe ze ambitie en bescheidenheid samenbrengt. Ze vertelt ons openhartig: ‘Ik ben opgegroeid met de overtuiging dat het leven niet draait om toeval, maar om hard werk, voortdurend leren, zijn wie je bent, en groots durven dromen, grootser dan je denkt te kunnen waarmaken, zo ambitieus dat het je zelfs wat angst inboezemt.’

Toch erkent ze ook haar eigen kwetsbaarheden: ‘Heel vaak weet ik het antwoord niet. Net daarvoor heb ik mijn team: slimmere mensen, jongere mensen en verschillende stemmen. Zij delen hun kennis en perspectief met mij en

inspireren me zo om iets waardevols na te laten dat tegemoetkomt aan hun behoeften.’

Het is dan ook geen verrassing dat de leiders naar wie zij zelf opkijkt, diegenen zijn die de *kracht van EN* belichamen, zoals zij het noemt. Leiders die bruggen kunnen slaan en schijnbare tegenpolen kunnen samenbrengen: duurzaam *EN* winstgevend zijn, durven ondernemen *EN* zorgzaam zijn en mensen op de eerste plaats zetten. En precies dat is ook de kern van dit boek. Het is door die balans tussen zo’n gedurfde visie enerzijds en het besef van je eigen beperkingen anderzijds dat je veel kan leren over leiderschap vanuit zelfvertrouwen én bescheidenheid.

Ilham hoopt dat ze met haar verhaal over *de chemie van leiderschap* leidinggevend en op alle niveaus ertoe kan aanzetten om zich in hun rol te wijden aan hun voortdurende leerproces, aan empathie, aan duurzaamheid, en aan inclusiviteit. Want wanneer leiders die principes belichamen, kunnen ze niet alleen op professioneel vlak succes oogsten, maar kunnen ze ook de mensen om hen heen inspireren om de lat hoger te leggen en zich in te zetten voor positieve verandering, zowel binnen hun organisaties als daarbuiten.

DEEL 1

Zelfleiderschap



S tel je dit eens voor: jij en je gezin zitten net in het vliegtuig, klaar om met vakantie te gaan. Zoals gewoonlijk besteed je amper aandacht aan de veiligheidsinstructies, die je intussen bijna uit het hoofd kent. Maar toch is er één zin die je elke keer opnieuw doet opkijken: 'Als de cabinedruk daalt, zet dan eerst uw eigen zuurstofmasker op voordat u anderen helpt.' Je kijkt naar je kinderen, en vindt dat het verkeerd voelt om jezelf voorrang te geven. Je instinct zegt je dat je hen eerst moet helpen...

Klinkt dat herkenbaar? Wellicht wel, want datzelfde instinct komt ook naar boven wanneer je leidinggeeft aan mensen of organisaties. Je voelt je verantwoordelijk; je focus ligt op de mensen om je heen en op de behoeften van je bedrijf. En toch moet jouw hoogste prioriteit zijn wat jij in de spiegel ziet: jijzelf.

Om anderen echt vooruit te kunnen helpen en een effectieve leider te zijn, moet je eerst je eigen zuurstofmasker opzetten. En toch... Hoe vaak gebeurt het niet dat we anderen maar blijven helpen met hun zuurstofmaskers en onze eigen zuurstoftoevoer verwaarlozen? Hoe vaak gebeurt het niet dat we ons eigen masker niet eens ophebben? Terwijl we zo voor we het weten oververmoeid en ongezond geraken, prikkelbaarder en minder productief worden, en in een neerwaartse spiraal terechtkomen.

Wat als je in plaats daarvan wél je eigen symbolische zuurstofmasker eerst opzet? Niet uit egoïsme, maar omdat je net meer kunt doen, zowel voor anderen als voor jezelf, als je voorrang geeft aan je eigen behoeften. Het lijkt misschien contra-intuïtief, maar dat is net essentieel om een goede leidinggevende te kunnen zijn.

Om een organisatie te laten groeien, moet je je teams laten groeien, en om je teams te laten groeien, moet je je eerst richten op je eigen groei.

In dit eerste deel van ons boek verkennen we daarom drie belangrijke leiderschapscompetenties die essentieel zijn voor zelfleiderschap. Als leider is het je belangrijkste taak om anderen, zowel individueel als collectief, kansen te bieden. Maar dat kun je enkel doen wanneer jij zelf goed in je vel zit en je je eigen troeven uitspeelt.

Vergeet dus niet om altijd eerst je eigen zuurstofmasker op te zetten. Afgesproken?





Ontwikkel je zelfkennis & veerkracht, en zorg voor je eigen motivatie & welzijn

‘SUCCES IS NIET HET EINDE, FALEN IS NIET FATAAL: ALLEEN DE MOED OM DOOR TE ZETTEN TELT. DE KRACHT VAN LEIDERS SCHUILT NIET ALLEEN IN HUN VISIE, MAAR OOK IN DE GAVE ZICHZELF TE KENNEN, BOVEN TEGENSLAGEN UIT TE STIJGEN EN HET INNERLIJKE VUUR BRANDENDE TE HOUDEN. LEIDEN OMVAT DE KUNST OM ZELFMOTIVATIE ONDER DE KNIE TE KRIJGEN EN HET WELZIJN VAN DE EIGEN GEEST TE KOESTEREN, WANT ALLEEN ZO KAN MEN ANDEREN INSPIREREN EN HEN NAAR GROOTSHEID LEIDEN.’

— Winston Churchill

‘Je grootste troeven gaan vaak gepaard met overeenkomstige zwaktes. Het gaat erom je hier bewust van te zijn en vooral in te zetten op die sterktes, terwijl je ook stilstaat bij de mogelijke keerzijden ervan. De meest succesvolle leiders binnen onze organisatie geven tijdens hun evaluaties doorgaans blijk van evenveel sterke als zwakke punten.’

Een jonge marketeer kreeg een cruciaal inzicht tijdens zijn ontwikkelingsgesprek met de Chief Marketing Officer van het bedrijf. Hij was onlangs aangewezen als een van de veelbelovende talenten in zijn organisatie en was op elf competenties geëvalueerd. Hij streefde ernaar om in al die competenties uit te blinken, en worstelde dan ook met het besef dat slechts zes ervan als zijn sterktes werden aanzien: doelgerichtheid, analytisch vermogen, ondernemingszin, teamleiderschap, zelfzekerheid en integriteit, en toewijding aan het team. Op het vlak van flexibele beïnvloedingsvaardigheden was hij echter minder sterk.

De feedback die hij had gekregen, benadrukte dat hij door zijn troeven snel en gefocust resultaten kon leveren. Maar wat er ook naar boven kwam, was dat hij op weg naar die resultaten niet altijd openstond voor nieuwe inzichten en er niet altijd in slaagde alle stakeholders op één lijn te krijgen. Dat betekende dat zijn beïnvloedingsvaardigheden beperkt bleven tot mensen met dezelfde focus en snelheid. Een groter inlevingsvermogen in mensen die nog niet op dezelfde golflengte zitten, zou tot een flexibelere aanpak en dus grotere impact hebben geleid.

Een kwarteeuw later blijven flexibele beïnvloedingsvaardigheden absoluut zijn belangrijkste werkpunt, maar hij heeft een duidelijke evolutie doorgemaakt. Door ouder en wijzer te worden (en een paar keer tegen de muur te lopen) werd hij er steeds aandachtiger voor of iedereen wel mee is in zijn verhaal.

**Aandacht schenken aan je werkpunten juichen we toe,
maar wat jou uniek maakt als leider zijn jouw troeven, dus
blijf die zeker verder ontwikkelen**

Niemand wordt als een uitzonderlijke leider geboren; een uitzonderlijk leider worden is een gradueel proces. Wel is de basis daarvoor meestal van nature al aanwezig. Hoewel de CMO een cruciale rol speelde bij de erkenning van de sterktes en zwaktes van onze jonge veelbelovende werknemer, vond de echte transformatie pas plaats toen de jonge leider de feedback ernstig nam, zich eigen maakte, en er doorheen zijn hele carrière rekening mee bleef houden.

Zijn verwezenlijkingen kwamen niet alleen voort uit zijn voortdurende inspanningen om zijn zwaktes aan te pakken en verbeterdoelen te stellen, ze waren evenzeer het gevolg van het feit dat hij zich bewust was van zijn sterktes en ze goed wist te benutten. Twee jaar na die eerste evaluatie kreeg hij nog steeds de feedback dat hij 'weliswaar toegewijd en inspirerend was, maar dat hij zijn energie soms moest afstemmen op de omstandigheden of de mensen rondom hem.' Natuurlijk zal er altijd ruimte blijven voor verbetering. Dat alles werd echter gecompenseerd door een andere opmerking volgens dewelke 'hij zijn ideeën en standpunten vol overtuiging verdedigt: hij geeft niet op wanneer hij ervan overtuigd is dat hij in het belang van het bedrijf handelt en verdedigt zijn positie zelfs tegenover het hogere management'.

Enerzijds zette hij zich dus hard in om zijn aandachtspunten aan te pakken, anderzijds kreeg hij evenzeer erkenning voor de troeven waarover hij beschikte.

We kennen deze man vrij goed, want het is een van de auteurs van dit boek... En hoewel we hem bewonderen voor hoeveel aandacht hij aan zijn werkpunten heeft besteed, zijn het zijn sterktes, waarin hij bleef groeien, die hem uniek maken.

Dit voorbeeld illustreert wat je in dit en in volgende hoofdstukken zult lezen over wat we hebben meegemaakt, de lessen die we hebben getrokken uit onze eigen ervaringen, ervaringen met klanten en medewerkers, de muren waar we tegenaan zijn gelopen en de littekens die we onderweg opliepen.

We geloven dat deze verhalen sterker zullen nazinderen dan droge theoretische uiteenzettingen en hopen dat ze je zullen uitnodigen om over je eigen ervaringen na te denken en zo je zelfkennis helpen vergroten. Achteraan dit boek vind je dan ook een werkblad waarmee je de inhoud van het boek kunt omzetten in mogelijke acties op jouw maat. Maak tijdens het lezen dus zeker notities van zaken die je opvallen, aan het denken zetten of kunnen helpen groeien.

Leiderschap is geen eenzame reis; het is een gezamenlijke inspanning

Erkennen dat je jezelf op bepaalde gebieden kunt verbeteren, vraagt moed. Toch is het de eerste stap die je moet zetten om een betere leidinggevende te worden. Hoewel we in dit hoofdstuk de nadruk leggen op zelfleiderschap, mag je niet vergeten dat leiderschap geen eenzame reis is, maar een gezamenlijke inspanning. De domeinen bepalen waarvoor je onvoldoende vaardigheden of competenties hebt, maakt het makkelijker om jezelf te omringen met mensen die je capaciteiten kunnen aanvullen. Zo sta je samen sterker.

Vind je zelfevaluatie lastig, vraag dan de mensen om je heen naar hun input. Vaak is een eenvoudige vraag de snelste manier om nieuwe inzichten te verwerven. Hoe je ook te werk gaat, vraag anderen altijd om feedback, inclusief je collega's en werknemers. Je kunt ook voor een formelere weg kiezen en een personal coach inschakelen of een *persoonlijk adviescomité* oprichten dat je bijstaat bij je besluitvorming. Luister naar hun verschillende standpunten en ideeën en gebruik ze om je leiderschapsvaardigheden aan te scherpen. Je hoeft trouwens niet bang te zijn dat zo'n overmatige focus op zelfverbetering als contraproductief individualisme zou worden opgevat; door je collega's bij je traject te betrekken, kun je die zorg net

(deels) wegnemen, want ze zullen je zeker waarschuwen wanneer ze vinden dat je overdreven veel aandacht aan jezelf besteedt.

Sterk leiderschap vloeit vaak voort uit de moed om je kwetsbaarheden te erkennen

Zelfleiderschap begint dus met zelfbewustzijn. Bekwame leiders herkennen hun sterktes en zwaktes en bepalen zo op welke gebieden ze vooruitgang kunnen boeken. Er is uitvoerig wetenschappelijk bewijs dat zelfbewuste leidinggevendenden hun teams meer bedreven leiden, dat ze effectiever communiceren en weloverwogen beslissingen nemen. Wanneer ze hun tekortkomingen erkennen, kunnen ze dus de nodige vaardigheden ontwikkelen voor effectiever leiderschap.

Zelfreflectie en introspectie zijn onmisbaar op weg naar meer zelfkennis. Hoe druk je het ook hebt met het managen van je team of organisatie, het is cruciaal om tijd vrij te houden om na te denken over je waarden en overtuigingen, je sterktes en zwaktes, en je werkpunten. Want naarmate jij als mens evolueert, zal ook je leiderschap evolueren.

Een goede vriend van ons had een prestigieuze, goedbetaalde functie bij een grote bank. Wel worstelde hij met het valse inclusieve imago dat de bank uitdroeg, omdat dat niet strookte met de toxische sfeer in de directiekamer. Toch bleef hij bij de bank en besloot hij zijn rol zo goed mogelijk te spelen binnen zijn mogelijkheden. Maar toen overleed zijn vader... en drie weken later nam hij ontslag. Op het eerste gezicht is er geen duidelijk verband. Maar het was net de dood van zijn vader die hem deed beseffen dat hij om de verkeerde redenen aan zijn job vasthield: hij deed steeds wat er van hem werd verwacht en besteedde te veel aandacht aan de mening van anderen, en te weinig aan wat volgens hem juist was. Net zoals zovelen van zijn generatie had hij geleerd om veel waarde te hechten aan een goede job, maar worstelde hij met zijn waarden en overtuigingen. Pas na het overlijden van zijn vader kon hij de moed bij elkaar sprokkelen om ontslag te nemen. Nu runt hij zijn eigen bedrijf en doet hij waar hij echt van geniet: de menselijke complexiteit omarmen en zijn denk- en luistervaardigheid gebruiken om mensen te helpen hun pad te vinden. Hij heeft weliswaar zijn job opgegeven, maar kwam daardoor ook dichterbij zijn roeping, en groeide als mens.

Zelfreflectie is een belangrijk element om je zelfbewustzijn en dus ook je groei te verbeteren. Velen van ons pendelen van en naar het werk, een ideaal

moment om te reflecteren. Maar waar moet je dan precies over nadenken? Dat hoeft niets spectaculairs te zijn. Begin eens met een paar voor de hand liggende vragen. Op welk moment van de voorbije dag of week kwam je leiderschap het best naar voren? Wat vond je er zo goed aan en hoe kun je dat de komende week vaker toepassen? Wat voor leider was je? Hoe zou je team jou als leider hebben ervaren? Kwam de feedback die je kreeg overeen met hoe jij jezelf ziet? Ben je klaar om de volgende stap te zetten, stel jezelf dan eens de vraag of je aan iedereen evenveel energie hebt besteed. Of hebben bepaalde meetings of gebeurtenissen je aandacht misschien opgeëist? Heb je andere standpunten proberen te begrijpen voordat je zelf begrepen werd? Je krijgt inzichten door je eigen waarnemingen op deze manier te ontwarren en op een rijtje te zetten. En die inzichten, die kun je omzetten in acties voor de toekomst.

Stop niet bij die mentale reflectie. Een *journal* of dagboek bijhouden om na te denken over je ervaringen, successen en mislukkingen kan je helpen je emoties beter te verwerken, lessen te trekken, en niet af te wijken van jouw gewenste leiderschapstraject. Gedachten en emoties opschrijven maakt ze tastbaarder en zet aan tot actie. Een van onze collega's had bijvoorbeeld moeite met spreken voor een publiek, iets wat in zijn functie cruciaal is. Hij besloot zijn angsten en vooruitgang op dit gebied bij te houden in zo'n dagboek, en na verloop van tijd ontdekte hij patronen die hem blokkeerden en paste hij gerichte strategieën toe om zijn zelfvertrouwen en vaardigheden op dit vlak te verbeteren.

Energielekken dichten

Uitzonderlijke leiders geven niet alleen blijk van zelfbewustzijn, maar ook van veerkracht. En veerkrachtige leiders zien uitdagingen als kansen om te leren en te groeien. Ze hebben een hoger doel en sterke persoonlijke waarden die hun beslissingen sturen.

Veerkracht is het vermogen om na tegenslagen en mislukkingen weer op te staan en verder te gaan. Bij leiderschap komen altijd uitdagingen kijken die je slechts deels kunt controleren. Door je energie verstandig te verdelen en je te richten op zaken waar je controle over hebt, kun je een betekenisvol verschil maken.

Een doeltreffende oefening voor zij die menen dat ze alles moeten oplossen (zo kennen we er allemaal wel een paar...) is de acties en activiteiten opsommen die hun fysieke en mentale tijd en energie opslokken. Groepeer ze in drie clusters.

Cluster A zijn de aspecten waar jij geen invloed op hebt (bv. blijven discussiëren over de haalbaarheid van een doelstelling terwijl het bestuur die al lang vastgelegd heeft). Cluster B bestaat uit problemen waar je weliswaar invloed op hebt, maar die ook zichzelf kunnen oplossen of door iemand anders kunnen worden opgelost (bv. wanneer je urenlang een kritische systeemfout probeert op te lossen terwijl die door een simpele aanpassing in het proces van je klantendienst kan worden verholpen). Cluster C tot slot bestaat uit gebieden waar je inspanningen zinvolle verandering teweeg hebben gebracht (bv. dankzij jouw analyse kon de organisatie enkele fundamentele keuzes maken die tot een omzetsijging of tevredener of meer winstgevende klanten hebben geleid).

Bekijk de clusters nu vanuit twee perspectieven. Bepaal eerst uit welke cluster jij de meeste energie haalt. Waarschijnlijk is dat Cluster C. Geef vervolgens je grootste bron van ergernis aan. Wij denken dat dat Cluster A zal zijn. Bekijk alles nu ook eens vanuit het standpunt van je baas. In welke cluster worden jouw bijdragen door je baas geapprecieerd? Dat is waarschijnlijk Cluster C. En waar wekken ze misschien irritatie op? Precies, ook jouw grootste bron van ergernis, Cluster A...

Hoe klinkt dat? Maak je geen zorgen als dit alles geen belletje doet rinkelen; dat betekent dat je waarschijnlijk geen last hebt van energielekken. Klinkt het wel bekend in de oren, dan heb je zeker baat bij deze eenvoudige oefening.

Veel tijd en energie besteden aan wat jou en anderen frustrereert, werkt inderdaad averechts. Zodra je dat beseft, gaat er in je agenda een waaier aan mogelijkheden open. Er is echter één uitzondering: als een activiteit in Cluster A overeenkomt met wat jij echt belangrijk vindt, met jouw waarden of identiteit, dan kun je besluiten om er toch veel tijd en moeite in te stoppen. Maar dat is dan jouw bewuste keuze. Deze oefening noemen we *je energielekken dichten*.

Ze helpt je niet alleen kostbare tijd en energie vrij te maken die je aan andere zaken kunt besteden, maar verhoogt ook je bewustzijn. Door hier bewust mee om te gaan, verbeter je je prestatievermogen en versterk je je veerkracht.

Ofwel slaag je, ofwel leer je

Veerkrachtige leiders gaan effectief om met stress, houden het hoofd koel bij tegenslagen en passen zich aan veranderingen aan. Ze beseffen namelijk het volgende: wanneer je controle hebt over een situatie, is falen geen teken van zwakte, maar een kans om te leren en te groeien.