

Over leiderschap.

19 inzichten

Over leiderschap.

19 inzichten

Koen Marichal en Jesse Segers

P E L C K M A N S

Woord vooraf	9
Inleiding	11
1 Care, if nothing else	17
Aandacht voor de mens	18
Emoties verboden	19
Echte gesprekken	21
Jouw leiderschap	23
2 Know what you are talking about	27
Intellectuele eerlijkheid	28
Overdaad aan informatie	30
Kennis betekenisvol maken	31
Jouw leiderschap	33
3 Work with the system, not against it	37
Het systeem begrijpen	38
Behoeftte aan hier-en-nu succes	40
Multiplayer game	41
Jouw leiderschap	43
4 Make quilts, not blankets	47
Van conflictbeheer naar conflictwaardering	48
De lastige onderstroom	50
Voorbij het politiek correcte denken	52
Jouw leiderschap	55

5	Show the way, stumbling forward	59
	“Drunken man stumble”	60
	De weg vinden in de zee van complexiteit	62
	Vuistregels	63
	Jouw leiderschap	65
6	Take turns on the monkey rock	69
	Veelvormig gedeeld	70
	De behoefte aan hiërarchie en onvermijdelijke micro-politiek	72
	De hiërarchie op dieet met gedeeld leiderschap	73
	Jouw leiderschap	76
7	Give to many, live in family	79
	Een sterke kern in een web van relaties	80
	Alle mensen deugen?	83
	Het is de liefde	85
	Jouw leiderschap	87
8	Grow with hardships, and smile	91
	Groeien als mens	92
	Onmacht niet toegelaten	94
	“Welcoming the unwelcome”	96
	Jouw leiderschap	98

9	Set the rules for fair play	101
	Bestuur en taakstructuur	103
	Het is nooit goed	105
	Eenvoud en helderheid	106
	Jouw leiderschap	108
10	Make teams continue to win	111
	Een 'wij' creëren	112
	Versplintering	115
	Blijven werken aan samenwerking	116
	Jouw leiderschapsvraag	118
11	Take no shortcuts to heaven	121
	Relationeel verantwoorde ethiek	123
	Een haperend geweten en ambiguïteit	124
	Wijze actie	125
	Jouw leiderschap	128
12	Hold the space, bottle the change	131
	De adaptieve uitdaging en ruimte	132
	De verleiding van de snelle oplossing	134
	De hitte regelen	135
	Jouw leiderschap	138

13 Step on the scene, make the play **141**

Politieke vaardigheid	142
Macht maakt leiderschap nog moeilijker	144
Het werk is de baas	147
Jouw leiderschap	148

14 Open up, to many selves **151**

De kracht van kwetsbaarheid	152
De druk van verwachtingspatronen	154
Een veelheid aan ikken	156
Jouw leiderschap	158

15 Build a gym, not a prison **161**

Uitdagen en steunen	162
Aangeleerde hulpeloosheid	164
Een ontwikkelcontext bouwen	165
Jouw leiderschap	167

16 Pay the price of trust **171**

Competent, welwillend en integer	172
Veel schade, geen tijd en veel druk	174
Herstel van vertrouwen	175
Jouw leiderschap	178

17 See the sun behind the clouds	181
De zekerheid van het onverwachte	182
De worsteling met bijziendheid en denkfouten	184
Trainen voor veerkracht	186
Jouw leiderschap	189
18 Take time for the storyline	193
De kracht van een goed verhaal	195
Balanceren tussen wensdroom en realiteitszin	197
De mogelijke wereld her-vertellen	198
Jouw leiderschap	200
19 What's your story?	203
Leiden is ontwikkelen	204
Tegenstrijdigheden in leiderschap	205
“Did you come for the way or did you come for a seat?”	208
Korte introductie van de geïnterviewde leiders	209
Dankwoord	214
Index	217
Referenties	221

Woord vooraf

Sedert 2008 leven wij in een soort permanente crisis, een zogenaamde permacrisis. Leiderschap wordt overal op de proef gesteld, zeker in een democratie.

De coronatijd vroeg van politieke en andere verantwoordelijken niet alleen moed om onaangename en onpopulaire beslissingen te nemen, maar er werd ook een beroep gedaan op doorzettingsvermogen, verbeeldingskracht en flexibiliteit. We moesten trouwens met zijn allen onbekende paden op. In een overlevingsstrijd is er de neiging naar 'elk voor zich', maar we zagen ook veel solidariteit en verbondenheid. In een reeds sterk geïndividualiseerde samenleving viel dat laatste sterk op. We verbaasden onszelf! In moeilijke tijden komt het slechtste in de mens naar boven, maar ook het beste.

Ik ben niet naïef, maar de waarheid bestaat uit licht en schaduw. In een aantal landen faalde het politieke en morele leiderschap. Denk aan een premier van een buurland die zijn eigen regels bewust aan zijn onbeschofte laars lapt. Of een president die nepmiddelen aanraadt of nog een andere die niet de moed had één moeilijke maatregel te nemen. Het gelukkige is dat de kiezer hen reeds afstrafte of dat binnenkort zeker zal doen. Een soort immanente rechtvaardigheid.

Leiderschap op alle niveaus en in alle delen van de samenleving kan niet meer zonder luisteren, dialoog, empathie en verantwoordelijkheid. Natuurlijk zijn het cynisme, de leugen en de machtswellust niet van de democratische aardbol verdwenen. En toch is er een kentering.

Op het ogenblik dat ik dit schrijf, is de oorlog in Oekraïne twee weken gaande. De leider beslist over oorlog en vrede, leven en dood. Het volk telt daar niet. De menselijke persoon telt niet. Alleen de macht en de glorie van de natie, vooral van zijn leider. De geschiedenis van de Sovjet-Unie heeft geleerd dat absolute macht tijdelijk is, zij het dat zij te lang kan duren.

Henriëtte Roland Holst zei meer dan honderd jaar geleden:

*De zachte krachten zullen zeker winnen
in 't eind – dit hoor ik als een innig fluistren
in mij: zoo 't zweeg zou alle licht verduistren
alle warmte zou verstarren van binnen.*

Duurzaam leiderschap moet een beroep doen op menselijkheid. Dat is geen hoop. De moderne geschiedenis bewijst het. Maar het is een dagelijks gevecht tegen negatieve gevoelens. In een tijd van asociale media moet leiderschap optornen tegen een zee van haat, afgunst, frustraties allerhande, woede, racisme, kortom, doodgewoon egoïsme. Leiderschap staat voor het algemeen belang, de *common good*. Bij dat laatste gaat het over 'goed'. Leiderschap is moeilijk, maar het kan een beroep doen op een stille meerderheid. "De meeste mensen deugen."¹

Herman Van Rompuy

Inleiding

De eerste versie van de 19 inzichten dateert van 2011. Na een jaar van onderzoek in wetenschappelijke literatuur en in de praktijk bundelden we onze bevindingen in een soort tussenstand van zaken in een SlideShare die viraal ging. Het effect daarvan inspireerde ons om blogstukken te schrijven per inzicht. Deze teksten vormden na een grondige herwerking de basis van ons eerste boek, *De leider in de spiegel*, uit 2013. Met enige schroom, want het boek was een intuïtieve mengeling van veel wetenschappelijke kennis, anekdotiek en getuigenissen van leiders die we ontmoet hadden. We mikten niet op het definitieve boek over leiderschap. Zo was het boek ook geschreven. Luchtig, een los samenhangend geheel van inzichten, wars van simpele ideeën en gesloten modellen. De lancering van het boek was een feestje voor de eerste medestanders, vrienden, familie en collega's. Met dj Buscemi en een cocktailbar. Op de binnenplaats stond een grote opblaasolifant met een bordje 'the elephant out of the room'. We droegen T-shirts met print van ons lievelingsinzicht en verkochten ze voor het fonds van de school. Elke aanwezige kreeg een button met een inzicht en we lokten zo gesprekjes over leiderschap uit. Onze student-vrijwilligers hadden zo genoten van de cocktails dat het afbreken van de technische installatie en het poetsen nogal directief leiderschap nodig hadden.

Panta rhei, alles beweegt. Vier jaar later verscheen het boek *De kleren van de leider*. We waren in ons denken mee bewogen met de wetenschap, de organisaties en de samenleving. We waren nieuwe leiders tegengekomen, hadden nieuwe literatuur verwerkt, nieuw onderzoek gedaan, tal van workshops georganiseerd, keynotes gepresenteerd, experimenten opgezet en leiderschapsvraagstukken aangepakt. We hadden ook steeds vaker de 19 inzichten gebruikt in allerlei workshops en ze leren kennen als een goede dialogostarter om mensen aan het denken en het werken te zetten rondom hun leiderschap. Al deze ervaringen stapelden zich op, tot we de behoefte voelden om de inzichten te herzien. We herwerkten ongeveer twee derde van de originele inzichten. Ook de ondertoon veranderde,

samen met de veranderende tijdsgeest. In *De leider in de spiegel* was 'de transformationele leider' nog sterk aanwezig, in *De kleren van de leider* werd het 'gedeeld leiderschap'. Het lanceringsfeestje van het tweede boek zag er heel anders uit: in een grote zaal met zitplaatsen voor driehonderd deelnemers. De deelnemers kregen een doosje met kaartjes en een werkblad. Ze werden meegenomen in een script dat volgens de regels van *design thinking* ontworpen was. De workshop is nadien in tal van uiteenlopende bijeenkomsten in binnen- en buitenland herhaald. De 19 inzichten werden opgepikt door leiderschapscoaches, -docenten en -trainers en werden heel expliciet een onderdeel van allerlei leiderschapsprogramma's.

Nu zijn we vijf jaar verder. Ongeveer twee jaar geleden begon het te kriebelen om de 19 inzichten opnieuw te herschrijven. *De kleren van de leider* voelde niet meer helemaal actueel. We merkten ook tekorten en overbodigheden. We maakten een eerste analyse: wat klopt nog en wat niet meer? We staken de koppen bij elkaar, keken elkaar in de ogen en vroegen ons af: wat doen we ermee? Een eerste vaststelling was dat we ondertussen een verschillende professionele weg afgelegd hebben, gekoppeld aan leeftijdsfase, ambitie, gebeurtenissen enzovoort. Leiderschap was voor de ene meer verantwoordelijkheid over mensen en resultaten geworden, verantwoording afleggen aan een 'hoger' bestuur, bouwen van ingewikkelde samenwerkingsrelaties tussen instituten. Vanaf zo'n positie gaat leiderschap meer over het bepalen van context, het uitwerken van structuren en strategie, het ingrijpen in patronen en het werken met ingewikkelde dynamieken. Voor de ander was leiderschap persoonlijker geworden. Het gaat uiteindelijk om wat je als mens wilt en kunt doen. Vanaf die plek is leiderschapsontwikkeling meer identiteitswerk als persoon en als groep, werken aan kwaliteit en oprechtheid in samenwerking. We stonden dus vanuit verschillende invalshoeken naar de 19 inzichten te kijken. Het voelde alsof we elk ons eigen boek zouden kunnen schrijven. Een tweede vaststelling was dat we ons allebei nog verbonden voelden met en verleid werden door de 19 inzichten. Telkens als we met elkaar in gesprek waren, ontdekten we opnieuw het plezier van het doordenken van leiderschap, het trekken en sleuren, het uit elkaar halen en terug bijeen puzzelen van de 19 inzichten. En ook kwamen

we na elk gesprek met elkaar tot de vaststelling: nu zijn we er nog niet uit! En dat zonder veel frustratie. Anders dan vroeger wisten we dat zo goede dingen ontstaan en dat leren genieten van het proces helpt.

De doorbraak kwam door onze andere plekken in het werkveld te zien als de essentie van de 19 inzichten. De boven-positie is belangrijk in leiderschap, dat wil zeggen: leiden vanuit beleid, systemen en structuren. En ook over wat mensen doen met de macht die ze hebben. De neven-positie is evenzo belangrijk in leiderschap: leiden vanuit en met de mens als mens. Met de 19 inzichten hebben we altijd al die spanning vastgehouden. Doordat de afstand tussen onze werkposities toegenomen was, konden we nog helderder de én-én zien. Het voelde alsof we de paaltjes rondom het weiland van de 19 inzichten verder uit elkaar gezet hadden, dat we de inzichten meer leefruimte konden geven en er meer vanaf een afstand naar konden kijken. Het effect was een gedeeld streven naar meer diepgang, essentie in de 19 inzichten. Minder speels ontdekkend, verkennend, fladderend en meer tot de kern komen en het ontdoen van ruis. Onderdeel hiervan is dat we de geïnterviewde leiders minder portretteren als grootse rolmodellen, maar meer aan het woord laten als mensen met een functie. We willen ook minder refereren aan wetenschappelijke onderzoeken en modellen. We zijn er nu zuiniger mee en vlechten het meer in de tekst. We geven ten slotte ook meer aandacht aan wat leiderschap zo moeilijk maakt. Daarmee willen we meer respect tonen voor de complexe positie waarin leiders zich bevinden.

“Schrijven is straten maken. Op je knieën zitten en achteruit kruipen.”¹ Zo voelt het. Het is de derde keer dat we de straat opgebroken hebben, kasseien aan de kant gelegd hebben, oude hebben hergebruikt en nieuwe hebben ingepast. In tegenstelling tot de vorige twee boeken heeft dit boek meer iteraties gehad. We zijn telkens opnieuw door de teksten gegaan en hebben het ook voorgelegd aan proeflezers. Het rijpingsproces is intenser geweest. Hetzelfde geldt ook voor het visualiseren van de 19 inzichten. We zijn met verschillende creatieve vormgevers aan de slag gegaan. Bij de vormgever van onze keuze hebben we een lange en leerzame weg afgelegd voor een ontwerp dat past bij de inzichten.

Eenheid in het vele, en veelheid in het ene

We hebben nooit een specifieke reden gehad om voor 19 inzichten te gaan. Het is gaandeweg zo ontstaan en we zijn er gehecht aan geraakt. Wellicht zouden we alles ook kunnen zeggen in 17 of 13 inzichten. Of slechts in 1 inzicht. Tegelijkertijd heeft het getal zijn magie. Bij het maken van de eerste editie waren we gestart met een lange lijst van ongeveer 40 stellingen. Uiteindelijk hebben we toen ‘afgeklopt’ op 19, waarschijnlijk omdat het een priemgetal is. Priemgetallen zijn mysterieus. Ze zijn een en ondeelbaar. Zo ook de inzichten. Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, vanuit dezelfde ondertoon: leiders betrachten het goede voor de groep. Ze stellen zich ten dienste, maken zich verantwoordelijk voor iets dat hen zelf overstijgt. En dat kan op veel manieren en neemt veel vormen aan. Leiderschap is van alle culturen en alle tijden. Je kunt naar welke groep dan ook gaan en vragen: Wie is hier de leider? Hoe worden jullie geleid? Wie neemt welke beslissingen? Het antwoord op die vragen is telkens uniek én ethisch geladen.

19 is veel. Leiderschap is een complex fenomeen. Het speelt zich af op verschillende niveaus: van kleine groepen tot grote maatschappelijke systemen. Van leiden van een gesprek tot besturen van grote organisaties. Het heeft een formele kant: leiders gedragen zich naar hun rol en hun positie in het systeem. Leiderschap is ook persoonlijk. Leiders geven kleur en stijl aan rollen en positie. Hun overtuigingen, motieven, emoties doen ertoe. En natuurlijk is leiderschap ook een sociaal, dynamisch proces dat zich afspeelt in een specifieke context. Over dit alles heeft de wetenschap veel te vertellen. Dat wetenschappelijke proces schrijdt gestaag voort, samen met de veranderende wereld. Zo ook de 19 inzichten.

De veelheid aan inzichten nodigt uit tot mildheid. Sommige inzichten zullen beklijven, andere vallen wellicht op een koude steen als lezer. En dat is oké. De uitnodiging is om aan de slag te gaan met de inzichten die voor jou in het hier-en-nu behulpzaam kunnen zijn. Er is geen absolute of eenduidige waarheid over leiderschap. Het is niet nodig om snel of emotioneel te oordelen over het leiderschap van de ene of de

andere persoon. Een goede inschatting van iemands leiderschap vraagt tijd, ervaring en empathie en is dus relatief, in relatie tot de context. Te eenzijdige of overspannen verwachtingen van het leiderschap van de ander maskeert ook de eigen onmacht. En laat leiderschap nu juist gaan over waarom en hoe mensen zelf het verschil maken voor de groep. Het is evenmin nodig om zelfkritisch of defensief te zijn over de eigen tekorten als leider. Niemand kan alles, en iedereen kan iets betekenen als leider. Leiderschap is veelvormig en hoe meer mensen bijdragen en de keuze maken om leiderschap te nemen, hoe groter het leiderschap van de groep kan worden. Vraag in een zaal vol leidinggevenden wie zichzelf ziet als een leider en weinigen zullen hun hand opsteken. Want leiders zijn speciaal, hebben iets bovenmenselijks, stralen iets groots uit. In realiteit is het omgekeerd. Er zijn veel meer leiders dan leidinggevenden, mensen die op een of andere manier, vanuit een of andere rol, in een of andere context leiderschap op zich nemen en tonen voor het belang van de groep.

Ons streven naar eenheid in een dynamische veelheid van inzichten is een streven naar schoonheid. Het schone toont zich als het vreemde zich verbindt met het gekende. Wat schoon is, is rijk en diep, en tegelijkertijd eenvoudig en direct. Schoonheid ervaren gebeurt 'in het moment', in het hier-en-nu. De ervaring is persoonlijk en intiem. Het hart roert zich en schakelt als het ware het denken uit. Schoonheid ervaren is persoonlijk ervaren van gedeelde menselijkheid. Het overstijgt tijd en ruimte. Ook al kijk ik alleen naar de sterren, ik weet dat de sterren elke mens beroeren die ernaar kijkt en daardoor voel ik me meer mens. De ervaring van het schone creëert eenheid in het vele, richting, en uiteindelijk dankbaarheid. Dankbaarheid om deel te mogen zijn van iets dat groter is dan onszelf. Leiders weten dat het goed is wat ze doen als 'schone dingen' gebeuren.

Koen Marichal & Jesse Segers

Juni 2022

**“We don’t set out
to save the world.
We set out to
wonder how other
people are doing and
to reflect on how our
actions affect other
people’s heart.”**

Pema Chödrön¹



1

Care, if nothing else

**Over aandacht
en empathie**



Louis² is verantwoordelijk voor een budget van meer dan 200 miljoen euro en meer dan duizend mensen in een complexe internationale organisatie. Hij heeft geen groot charisma en is niet dominant van nature. Hij passeert onopvallend in de gang en is wat sjofel gekleed. Hij laat zich niet betrappen op stoere beloftes of drastische beslissingen, zelfs niet op crisismomenten. Hij is niet de inspirerende spreker voor grote groepen. In feite ontsnapt hij grotendeels aan de gangbare leiderschapnormen. Wat hem uniek maakt, is zijn menselijkheid. Hij begroet iedereen even persoonlijk en geïnteresseerd, ongeacht rang of stand. Hij bedankt na elk gesprek of elke presentatie en toont waardering voor het geleverde werk. Oprecht. Hij belt met de medewerker die net een promotie ontzegd werd om te informeren hoe hij zich eronder voelt, ook al presteert die medewerker in de ogen van velen niet op niveau. Naast expertise en analytisch vermogen, is Louis' aandacht voor het menselijke de essentie van zijn invloed in de organisatie. Onverdeelde aandacht versterkt mensen.³ Het zorgt ook voor meer realiteitszin en helpt de betekenisvorming vooruit.

Aandacht voor de mens

Leiderschap is mensen beïnvloeden, niet dwingen. Invloed start met de ander zien als medemens, met aandacht voor zijn of haar uniciteit.⁴ Empathie als de kunst om emoties op te merken, te tonen en te hanteren op een manier die de ander versterkt, vergroot de impact van de leider. Dat positieve effect is crosscultureel vastgesteld.⁵ “Eerst luisteren, dan doen”, zegt Frans Colruyt.⁶ “Ik vind het belangrijk om in verbinding te komen met de mensen waarmee ik samenwerk. Heel veel mensen hebben geen oogcontact meer met elkaar. Ik mag een knaloranje trui aanhebben, een heleboel mensen zullen dat niet opmerken. Ik vind dat not done.” Mensen oordelen eerst over de verbinding en de warmte.⁷ Ze willen gezien worden in wie ze zijn, erkend worden als mens. “Nobody cares how much you know, until they know how much you care.”⁸ Leaders die dit doorhebben, gaan zuinig om met hun expertise en macht. Ze beseffen dat echt menselijk contact belangrijk is om het vertrouwen te krijgen dat nodig is om risico's te nemen met elkaar en voor vooruitgang

te zorgen.⁹ Boudewijn van den Brand¹⁰: “Als leider ben ik vooral ook een mens die samenwerkt met andere mensen. De menselijke maat is enorm belangrijk. Als dat je vertrekpunt is en je beseft dat je gewoon allemaal samenwerkt, allemaal een gezin hebt, een sociaal leven en niemand is meer dan een ander, dan kom je tot de logische conclusie dat je als mensen met elkaar moet omgaan.” Nabije leiders kennen hun mensen goed, maar worden zelf ook realistischer en juister ingeschat. Hierdoor worden samenwerken en leiderschap een minder berekend, en dus een meer natuurlijk proces.

“Onverdeelde aandacht versterkt mensen.”

Ruth Maas¹¹: “Ik hoor nog veel mensen zeggen dat het professioneel is om je privé situatie thuis te laten als je op je werk komt. Daar begin ik me steeds feller tegen te verzetten. Laten we erkennen dat je niet op je best bent als je je huisdier 's ochtends begraven hebt. Laten we dat benoemen.” Leiders zijn in staat om moeilijke emoties van anderen, vaak op ongelegen momenten, wanneer ‘iemand het niet meer houdt’ of wanneer ‘het allemaal niet meer lukt’, onmiddellijk te beantwoorden met empathie. Ze nemen eerst en vooral de schaamte weg die de ander voelt, de pijn boven op de pijn, met een ‘het is oké om je niet oké te voelen’. Empathie op de moeilijkste momenten maakt van leiders vertrouwenspersonen en toevluchtsoorden.

Emoties verboden

“Stel dat ik een vergadering begin met een check-in, en een medewerker begint te huilen, moet ik daar dan tijd voor vrijmaken?” Zo'n uitspraak toont aan hoe in veel omgevingen de ongeschreven regel voor leiders is: geen emoties toelaten. Pleidooien voor meer empathie en menselijkheid roepen gemakkelijk kritische bedenkingen op. “Moet ik dan altijd rekening houden met de emoties van iedereen?” of “Als leider moet ik

toch ook afstand kunnen houden van mijn medewerkers?” of “Moet ik dan een allemansvriend worden?” Onderliggend speelt een mengeling van misvattingen en vooral angst en onvermogen. De misvatting is dat menselijkheid en sterk leiderschap niet goed samengaan. Mensen associëren leiderschap met macht, zekerheid, deskundigheid. Van daaruit is het verleidelijk om in een positie van leiderschap vanuit sterkte te vertrekken.¹² Onvermogen speelt ook mee. Verbinding en empathie vragen dat de eigen nood van de leider niet de overhand krijgt. Door tijds- en werkdruk raakt in veel gesprekken en situaties de aandacht verdeeld. De betrokkenheid is beperkt tot wat nuttig is en past in de eigen agenda.¹³ Of mensen hebben zelf aandacht nodig en wachten ongeduldig hun beurt af. Het effect op de ander is dat deze zich niet gehoord voelt en er dus geen gedeeldheid in de relatie ontstaat. Dit soort luistergedrag is typisch voor de meer taakgerichte leiders en is weinig motiverend.¹⁴ In het ergste geval doen mensen er het zwijgen toe omdat het er toch allemaal niet meer toe doet. Ze haken emotioneel af.

Het gebrek aan empathisch vermogen is een bron van kwetsuren op de werkplek. Ze zijn velerlei¹⁵: onderschatten van de emotie van de ander, eraan voorbijgaan, ze niet oppikken. Of erger, een emotie diskwalificeren: ‘Het interesseert me niet wat je erbij voelt, zolang je maar...’ Of reageren op emoties door deze te vergelijken, te minimaliseren of te sussen: ‘Zo erg zal het wel niet geweest zijn... Gisteren is het toch goed gegaan...’ Of de aandacht op zichzelf vestigen: ‘Als ik in jouw schoenen zou hebben gestaan, zou ik ook niet weten wat doen. Ik zou het besterven.’ Of de emotie willen oplossen. “Empathy isn’t about fixing, it’s the brave choice to be with someone in darkness – not to race to turn on the lights so we can feel better.”¹⁶

“Empathy isn’t about fixing, it’s the brave choice to be with someone in darkness – not to race to turn on the lights so we can feel better.”

Fysieke scheiding, bureaucratie alsook technologie, zoals digitale communicatie of artificiële intelligentie, kunnen verbinding bemoeilijken. Het werkt taakgerichtheid in de hand en creëert een gevoel van efficiëntie waarbij minder aandacht voor het menselijke lijkt nodig te zijn. Maar algoritmes motiveren of verbinden niet. Ze leggen niet uit wat het hogere doel is en creëren geen gevoel van samenhang. Ze inspireren mensen niet om zichzelf te overstijgen of om zich kwetsbaar op te stellen vanuit vertrouwen in de ander. Dit is en blijft mensenwerk, het werk van leiders. Leiderschap vanuit het menselijke wint aan belang naarmate organisaties verder virtualiseren en digitaliseren: “Humans lead, algorithms manage.”¹⁷ Het verklaart ook de tendens naar plattere organisatiestructuren en inspirerende werkplekken. Ze voeden de ongedwongen samenhang en het gemeenschapsgevoel die mensen nodig hebben om met meer efficiëntie, discipline en autonomie virtueel samen te werken.¹⁸

Echte gesprekken

Empathie vertrekt vanuit een houding van aandacht en respect die de waardigheid van de andere intact laat. Waardigheid in gesprekken ontstaat door zich op te stellen als een metgezel vanuit de invalshoek ‘we zitten hier samen in’, in plaats van neutraal afstand te houden. Door nieuwsgierig te zijn zonder een oordeel te hebben, door vragen te stellen zonder veronderstellingen te maken, door open te staan om zelf geraakt te worden in plaats van advies te geven, door de woorden van de andere te gebruiken, te herhalen in plaats van zelf te interpreteren, door te tonen hoe het raakt in plaats van flauwe complimenten te geven of te veralgemenen, door samen nieuwe betekenis te creëren in plaats van de andere te overtuigen van de eigen kennis.¹⁹ Jef De Wit²⁰: “Wat zou het doel van iemand kunnen zijn? Hoe zou hij dat kunnen bereiken? Wat heeft hij nodig? Misschien is het gewoon een beetje nieuwsgierigheid, niet meer dan dat. Met een klein beetje gezonde nieuwsgierigheid kom je al ver... Elk gesprek dat ik hier heb, is open. Dat is het verschil met een gewone manager. Ik probeer in elk gesprek een persoonlijke relatie

aan te gaan, dieper te gaan, te voelen: wie zit er tegenover mij?” Diepe, echte gesprekken maken een wereld van verschil. Even staat de tijd stil en daarmee wordt ook de dagelijkse stroom van zorgen overstegen. Het kan perspectief creëren dat jaren doorwerkt.²¹ “Het allerbelangrijkste is aandacht kunnen geven. Slechts wie aandachtig kan zijn, is in staat tot leiderschap.”²² Aandacht geven heeft niet veel tijd nodig. Integendeel. Het is juist de kunst om precies en gepast aandachtig te zijn. Het vraagt kairos-tijd. Kairos is de Griekse god van het moment en de gelegenheid. Hij is kaal en heeft een haarlok op zijn voorhoofd. Het moment is te nemen door het te zien komen, niet achteraf. Kairos wordt mooi en jong afgebeeld, want de gelegenheid doet zich telkens opnieuw voor. Hij heeft een scheermes of weegschaal bij zich en toont daarmee dat het moment nemen kritiek is, doorslaggevend en onderscheidend voor het vervolg. Tegenover Kairos staat Kronos, de god van de meetbare, lineaire tijd, afgebeeld met een zandloper. Kairos-tijd heeft Kronos-tijd nodig. Hoe minder ruimte in de agenda, hoe moeilijker om het moment te nemen als het zich voordoet. “Ik kom uit een gesprek en loop door de gang. Daar staat dan iemand die me vraagt: ‘Heb je even tijd?’, en dan heb ik daar een gesprek mee. Mijn agenda zit niet vol.”

“Humans lead, algorithms manage.”

Leiders checken in, willen eerst voeling hebben. Op die manier leggen ze een basis voor samenwerking. Dat zit bij uitstek in de kleine, dagelijkse dingen: Hoe zeg je 's ochtends goedemorgen? Hoe open sta je voor de beslommeringen van de ander? Hoe toon je betrokkenheid te midden van efficiënte communicatie via korte mails, chats en sms'en? Hoe open ben je in jouw vraagstelling? Hoe aandachtig en welwillend ben je aanwezig in gesprekken en vergaderingen? Boudewijn van den Brand²³: “De winkels zijn iedere dag open. Het staat nooit stil. We moeten iedere dag presteren. Als we verslappen, raken we klanten kwijt. Er is veel dynamiek en hectiek. Juist dan is het belangrijk om de mens voldoende centraal te zetten. Ik leer het meeste als ik met mensen in gesprek ga, zonder agenda. Vragen

hoe het gaat en dan doorvragen. Het is belangrijk om veel bij mensen op de vloer te zijn. Donderdag en vrijdag zit ik in de auto en rij ik van winkel naar winkel. Dan kijk ik wat de klanten doen en praat ik met mensen. Onvoorbereid. Anders denken ze dat het nodig is om zich voor te bereiden voor mij. Ik word echt blij als de mensen normaal reageren, het leuk vinden dat ik langskom en we echt in dialoog komen. Zo doe ik het al jaren.” Kleine gewoontes maken een groot verschil. De digitaliserende en complexer wordende leef- en werkomgeving vraagt leiders die dieper luisteren, vollediger aanwezig zijn en de mens vooropstellen. De duurzame strategie in leiderschap is volgehouden menselijkheid, dus telkens opnieuw de relatie op de eerste plaats zetten en vertrekken vanuit empathie.

“De duurzame strategie in leiderschap is volgehouden menselijkheid.”

Jouw leiderschap

Hoeveel geef je om de mens achter de functie, het project, de strategie? Hoeveel liefde of compassie ervaar je voor mensen? Ben je bezig met begrijpen of met luisteren in een gesprek en kun je schakelen naargelang het soort gesprek dat nodig is? Hoe toon je empathie op de werkplek? Hoe vaak houd je mensen en het menselijke op afstand? Hoe laat je mensen in hun waardigheid? Hoeveel tijd en ruimte maak je voor contact met mensen op de werkvloer?

Wat kun je doen?

- Noem mensen bij hun naam, ook in terloopse gesprekken. Ken hun naam.
- Verlaag de hoogspanning in jouw werkzaamheden. Onder hoogspanning is er weinig tot geen marge om het menselijke oprecht aandacht te schenken.
- Wees transparant over je beschikbaarheid, baken gesprekstijd af en luister dan ook echt.
- Bouw routines in voor persoonlijke gesprekken met mensen en in teams.
- Doe niet alsof, niet veinzen. Het aanknopen van een informeel gesprek mag geen verborgen agenda hebben om dan toch nog die ene vraag neer te leggen of een klacht te bespreken.
- Begin vergaderingen met een check-in-moment of wat *white space*. Vraag hoe het met de mensen gaat. Verwijs de illusie dat mensen hyperefficiënt kunnen samenwerken zonder elkaar te kennen naar het rijk der fabelen.
- Geef ruimte aan en organiseer mogelijkheden tot informele contacten.
- Oefen je in waardigheidspraktijken en verbindende communicatie. Heb oog voor microagressie in je communicatie.
- Oefen in coachende vaardigheden: actief luisteren, spiegelen, verdiepende vragen.
- Werk voor organisaties en directies die aandacht hebben voor de mens. Wantrouw leidinggevenden die alleen maar bezig zijn met resultaten, scores en de eigen agenda.
- Toon warmte door de gevoelens van de andere te erkennen, en vergeet niet te glimlachen.
- Wees je bewust van je eigen non-verbale gedrag van macht en sterkte zoals de centrale positie aan de tafel innemen, op een hogere stoel zitten, vanachter jouw bureau mensen ontvangen.