

## EXECUTIVE SUMMARY

### “Personal growth as a source of leadership”

The latest trust reports show that CEOs are among the least trusted spokespeople. Given the increasing impact of stakeholders due to social media and (online) community building, leadership based on authority and status is outdated. What leaders need today is to find common ground within the “critical crowd”. Empathy and authenticity are key values for new leaders. Authentic leadership development now requires emotional intelligence and a deep awareness of the self, rather than just skills alone. To achieve that, leaders will need to leave their comfort zone and invest in personal development.

Full English text available on [www.vkw.be/kennisbank](http://www.vkw.be/kennisbank)



**Auteur:** Jochanan Eynikel

**E-mail:** [vkww.metena@vkww.be](mailto:vkww.metena@vkww.be)  
[www.vkw.be](http://www.vkw.be)

**Verantwoordelijke uitgever:**  
VKW Denktank

## Persoonlijke groei als bron van leiderschap

‘Leiderschap speelt zich af op het intieme raakvlak tussen het innerlijke theater van het individu en de buitenwereld van de organisatie’, schrijft Manfred Kets de Vries, hoogleraar leiderschapsontwikkeling aan het INSEAD. Deze beleidsnota ent zich ook op dit raakvlak. Hoe verhoudt het ‘innerlijke theater’ van de leider zich tot (goede) leiderschapspraktijk? Welke rol heeft de binnenkant van een leider in het aansturen van wat er buiten hem/haar beweegt? Naast wetenschappelijke literatuur en studies, leveren getuigenissen van vijf topmensen uit de Vlaamse ondernemingswereld praktijkinzicht in deze materie. Thomas Leysen (voorzitter Raad van Bestuur KBC), Marleen Vaesen (CEO Greenyard Foods, het vroegere Pinguin Lutosia), Jan Boone (CEO Lotus Bakeries), Joost Callens (CEO Durabrik Group) en Inge Vervotte (voorzitter Emmaüs vzw) toonden zich bereid hierover in gesprek te gaan met VKW Metena.

De achtergrond is een herhaaldelijke roep om nieuw leiderschap. Uit diverse maatschappelijke domeinen — economisch, politiek, sociaal — weerklinkt een vraag naar leiders die in tijden van verandering en onzekerheid een houvast kunnen bieden en daarin geloofwaardig zijn. Leiderschap geënt op persoonlijke waarden, integriteit (het handelen naar die waarden) en bezieling (het uitdragen van die waarden) is daarbij cruciaal. Het verlangen naar dergelijk leiderschap toont zich in de eerste plaats in de brede populariteit van bepaalde voorbeeldfiguren. Denk maar aan de rouwbetuigingen die Nelson Mandela kreeg van Rusland tot de VS, van Europa tot Israël en van China tot Tibet. Of aan het wereldwijde enthousiasme voor de (her-)verkiezing van de Amerikaanse president Obama (weliswaar getemperd na de recente af luisterschandalen). Of aan de waardering die paus Franciscus vandaag zelfs in atheïstische kringen krijgt. Zijn nederigheid en minzame stijl spreken aan, over de geloofsgrenzen heen. Elk op hun manier brachten deze leiders een stijlbreuk met hun voorganger en een boodschap van hoop in tijden van crisis. Ze worden bovendien gekenmerkt door een zekere bescheidenheid omdat ze de veelheid aan belangen in een samenleving erkennen. In het bijzonder die van de kwetsbaren.

Ook in de bedrijfswereld zien we leiders opstaan die zich niet achter hun positie verschuilen en zich zelfs kwetsbaar durven tonen. Ze deinzen er niet voor terug om zich af en toe te herbronnen en te werken aan persoonlijke ontwikkeling. Hetzij alleen, hetzij in groep, zoals enkele bekende ondernemers als Frans Colruyt, Wouter Torfs of Wouter De Geest recent nog lieten optekenen (*De Standaard*, 17 april 2013). En ook in de recente managementliteratuur en -opleidingen is de aandacht voor persoonlijke leiderschapsontwikkeling niet meer weg te denken. Wat is er gaande?

### 1. It's the context, stupid!

Leiderschap is contextgevoelig. Een bedrijf in crisis heeft een ander leiderschap nodig dan een bedrijf in bloei. Dit geldt ook op macroniveau. De algemene socio-economische context beïnvloedt het reilen en zeilen van organisaties en bij uitbreiding het leiderschap

daarvan. Zo leidde de economische groei van de jaren '90 tot een massale beleggingsgolf. De primaire taak van de leiders van beursgenoteerde bedrijven was dan ook aandeelhouderswaarde te creëren. Dat was ook in hun eigenbelang, want door de aangepaste variabele verloningsstructuur evolueerde hun salaris mee met de financiële prestaties van het bedrijf. Het was de periode waarin ook de Europese bedrijfsleider 'CEO' werd naar Angelsaksisch model. Met nadruk op de 'c' van *chief*. Zolang hij (zelden 'zij') voor aandeelhouderswaarde zorgde, was zijn wil wet. Gestuwd door deregulering van de financiële markten werd de succesvolle CEO een held en dus weinig in de weg gelegd. (Elsevier 2013)

Rond de millenniumwissel ontstonden er barsten in dat plaatje. Er deden zich een reeks veranderingen voor — sommige economen zouden spreken over 'shocks' — met aanzienlijke impact op de economie en bijgevolg ook over hoe die moet geleid worden. De dot-com bubble, financiële schandalen zoals met Enron in de VS en Lernout & Hauspie dichterbij huis, de opkomst van de BRICS-landen en een steeds sterke wordende duurzaamheidsimperatief gaven in het westen een knauw aan het vertrouwen in de bedrijfswereld en haar leiders.

De opkomst van het internet, de sociale media en mobiele netwerken fungeerde hierin als deeltjesversneller. De 'e-volutie' luidde immers ook het tijdperk van de transparantie in. Bedrijven werden niet langer uitsluitend door de klassieke ngo's maar ook door burgers en consumenten, op hun gedrag aangesproken. Onder meer door eigen ervaringen en informatie te delen via blogs en de nog steeds groeiende sociale netwerken. Elk individu is een medium geworden (Van Belleghem, 2010). Bewust of onbewust beïnvloedt men zo het (koop)gedrag van anderen. Dit kan bedrijven pijn doen of net een boost geven. Oog hebben voor wat 'de gewone consument' aanbelangt, werd voor bedrijven (en andere organisaties) niet alleen een *nice-to-have* maar ook een *need-to-have* (zie ook VKW-beleidsnota 59 'Bedrijven als glazen huizen').

Deze veranderingen van de afgelopen vijftien jaar lopen parallel met een slinkend basisvertrouwen in de bedrijfswereld. Zo leert ons een retrospectieve blik op de conclusies van de Edelman Trust Barometers tussen 2000 en 2013, die jaarlijks wereldwijd het publieke vertrouwen peilen. Zo luidde 2002 de val in van de 'celebrity CEO' die in de jaren '90 floeierde. Vanaf midden jaren 2000, de periode waarin sociale netwerksites zoals

Facebook het levenslicht zagen, werden 'mensen zoals onszelf' (peers) de vertrouwenskampioenen. Een evolutie die nog steeds doorwerkt, al krijgen experts en academici vandaag terug iets meer krediet. De uitbarsting van de economische crisis in 2008 bracht het publieke vertrouwen in de bedrijfswereld (en de overheid) tot op vandaag opnieuw een serieuze slag toe. In het laatste Trust-rapport is het algemene vertrouwen terug in licht stijgende lijn, al wordt dit niet doorgetrokken in het vertrouwen in bedrijfsleiders. De CEO bevindt zich samen met de overheidsfunctionaris onderaan het lijstje van te vertrouwen personen (Edelman Trustbarometer 2013, zie figuur 1). De algemene conclusie van dit laatste rapport was dan ook duidelijk. We beleven een 'crisis of leadership'.

## 2. Van autoriteit naar authenticiteit

De vertrouwenscrisis van traditionele machtsbasissen gaat gepaard met een machtsverschuiving. Macht kunnen we begrijpen als de mogelijkheid om een wezenlijke invloed te kunnen uitoefenen over een relevante groep van individuen. Dit 'invloedskapitaal' behoort niet langer uitsluitend tot de traditionele gezagsdragers zoals de overheid, de kerk, de (klasieke) media of de bedrijfswereld.

Traditioneel was macht en invloed een top-down proces. Een selecte groep van leiders (politici, bedrijfsleiders, religieuze leiders, ...) nam de belangrijke beslissingen en via allerlei subniveaus sijpelden die door tot 'de brede bevolking'. Dit vormt de piramide van autoriteit (bovenkant figuur 2) met bovenaan de eenzame toplui van waaruit een verticale invloed neerwaarts werd uitgeoefend. Met de millenniumwissel vervormt deze invloeds-piramide langzaam maar zeker tot een diamanten vorm. Onder de autoriteits-piramide ontstaat een omgekeerde piramide vanuit van een horizontaal krachtveld tussen individuen (onderkant figuur 2).

Individen gaan elkaar beïnvloeden en versterken door bottom-up activisme, (online) gemeenschapsvorming en het *sharing* principe — het uitwisselen van informatie, goederen en diensten onder particulieren. Denk maar aan groepsaankopen van energie, kennisdeling op Wi-



**Figuur 1:** Mate waarin informatie van deze personen als geloofwaardig wordt beschouwd in publieke opinie.

Bron: Edelman Trust Barometer 'credible spokespeople'

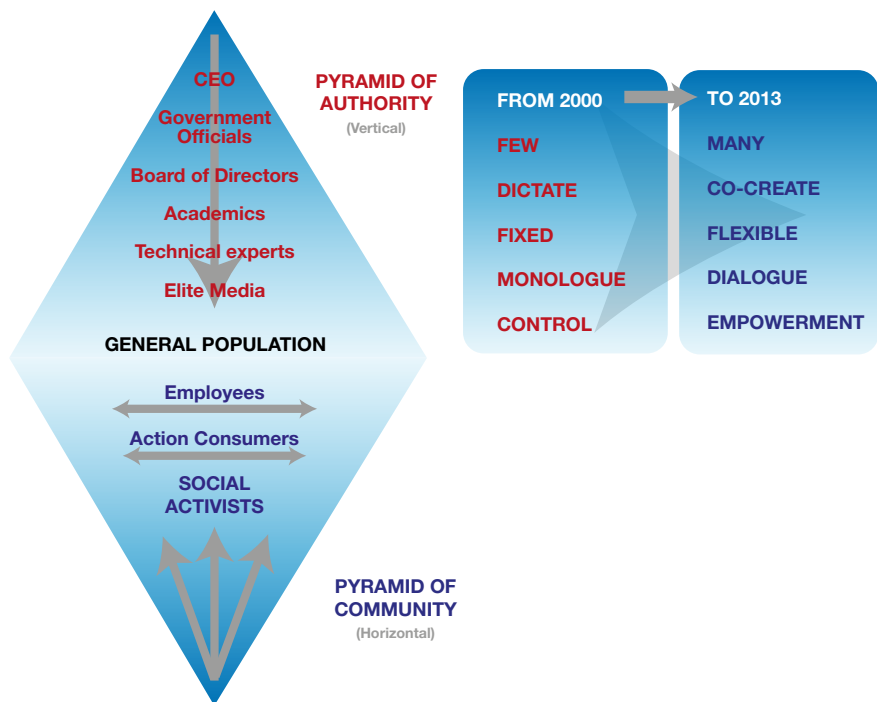
kipedia of de rol die sociale media speelden tijdens de Arabische Lente.

De grote groep in het midden van de invloedsdiamant laat zich nog steeds leiden door opiniemakers, experts en politici, maar evenzeer door de eigen netwerken. Dit heeft ook een impact op de bedrijfswereld. Al hoeft dit niet altijd negatief te zijn zoals Jan Boone, CEO Lotus Bakeries, aanstipt: "Onze maatschappij evolueert naar een samenleving die open en transparant is over álles. Wel, ik zie dat als een positieve evolutie voor ons bedrijf. Het dwingt ons nog meer ervoor te zorgen dat onze klant echt tevreden is over ons product."

Joost Callens, CEO Durabrik Group: "De maatschappij is mondiger en sensitiever geworden. Mensen zijn beter geïnformeerd en vormen zich dus sneller een mening. Vroeger hadden ze daarvoor een vakbond nodig." Die mondigheid beperkt zich overigens niet enkel tot de buitenwereld van de organisatie, maar uit zich ook intern op de werkvloer. "Ik merk dat de nieuwe generatie mondiger is en meer betrokken wil zijn. Ze zijn ook kritischer dan soms gevraagd wordt. Dat vraagt een andere aanpak als leider", aldus Marleen Vaesen, CEO Greenyard Foods.

Hier komt leiderschap in zicht. In een context waarin mensen beter geïnformeerd zijn, mondiger zijn en betrokken willen zijn in plaats van te worden gestuurd, is het contraproductief om zich als leider autoritair of superieur te gedragen. Men creëert er weerstand mee in plaats van medewerking. En laat net dát tot de essentie van leiderschap behoren: mensen naar een gezamenlijk doel laten bewegen. Een visie hebben als leider is daarvoor belangrijk, maar volstaat niet langer. Je moet er ook bottom-up draagkracht voor vinden. Een leider die voorheen omwille van bepaalde kennis of opleiding een *license to operate* had, moet vandaag zorgen dat hij of zij van onderuit een *license to lead* krijgt. Dialoog, co-creatie, bescheidenheid, luisterbereidheid en gedeeld leiderschap bieden sleutels om die draagkracht bij je mensen te vinden. VKW-beleidsnota 45 'Verbindend Leiderschap' gaat hier dieper op in.

Er is echter iets dat voorafgaat aan verbindende leiderschapspraktijken. Als de openheid voor de anderen niet vertrekt



**Figuur 2:** Machtverschuiving van autoriteitspiramide naar invloedsdiamant.

Bron: Edelman Trust

vanuit een oprechte, innerlijke overtuiging, als je het 'faket', mislukt het. De authenticiteit van je eigen leiderschap is een noodzakelijke voorwaarde voor het vinden van draagvlak bij anderen. Joost Callens verwoordt het zo: "Hoe authentiek je bent als leider, hoe meer je naar de kern van jezelf gaat, hoe zuiverder je rol en hoe makkelijker je geaccepteerd wordt als leider."

Onderzoek toont dat authentiek leiderschap weliswaar niet identiek is aan transformationeel of visionair leiderschap — leiderschapsvormen die erop gericht zijn een positieve transformatie tot stand te brengen bij anderen of de omgeving — maar er wel de basis — *the root construct* — van vormt (Avolio & Gardner, 2005). Als een visie niet als authentiek wordt ervaren, bijvoorbeeld omdat ze dient om groepen te manipuleren, leidt dit tot een verlies aan engagement en inzet bij je volgers. Wie dus de wereld wil veranderen, moet bij zichzelf beginnen, zoals Ghandi al wist. Niet wat je functietitel zegt, maar wat je zelf zegt en doet, geeft je die credibiliteit en zorgt

ervoor dat je wordt gevolgd. Niet autoriteit, maar authenticiteit vormt de basis voor het nieuwe leiderschap.

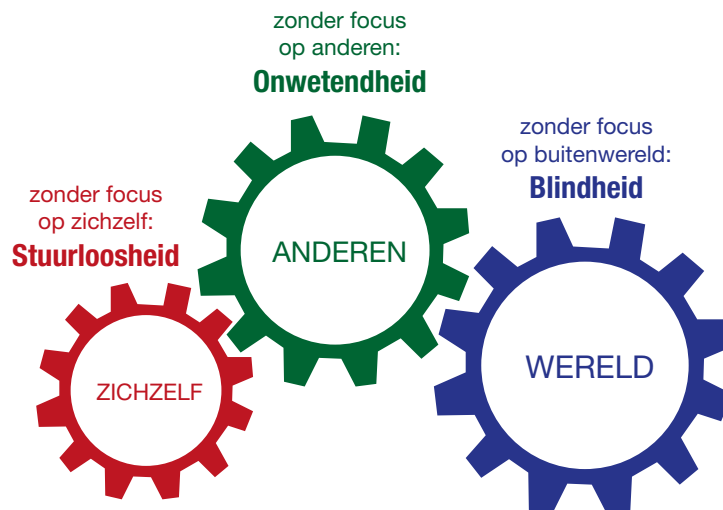
Een belangrijke nuance voor we hierop dieper ingaan. We stellen niet dat autoriteit vandaag niet meer van tel is. Of dat formeel gezag geen bestaansredenen meer heeft. Wat we willen benadrukken, is dat formele autoriteit niet volstaat voor een succesvolle uitvoering van leiderschap. Daarvoor heb je een bredere gedragenheid nodig. Mensen moeten zichzelf kunnen terugvinden in de visie van een leider en geloven dat hij of zij de juiste persoon is om hen hiernaartoe te leiden. Het is de authenticiteit van de leider, die hem de autoriteit geeft om te leiden. Die authenticiteit komt niet in een *package deal* met je functietitel, maar heeft te maken met wie je bent. Niet alleen als leider, maar als persoon.

### 3. Van Authentiek tot Zelfbewust

Thomas Leysen, voorzitter RvB KBC: "Ik denk dat je een sterkere leider bent

als je authentiek en integer bent. Dat je niet te veel een rol mag spelen als leider. In crisissituaties moet je soms wat meer vertrouwen uitstralen dan je innerlijk aanvoelt, maar toch... Er zijn voorbeelden van bankiers bij wie dat verkeerd is afgelopen." Trouw blijven aan jezelf, integer zijn. Het komt bij elk van onze gesprekspartners terug. "Authenticiteit is heel belangrijk," vertelt Jan Boone, "je kan geen twee gezichten hebben: één voor thuis en één voor op het werk. Je kan dat niet volhouden. Jezelf steeds een ander gezicht geven, geeft alleen maar stress." Voor Inge Vervotte, die na haar politieke carrière algemeen voorzitter werd van de gezondheidsinstelling Emmäus vzw, begint authentiek leiderschap bij de juiste match tussen je eigen waarden en die van de organisatie. "Ik ben niet altijd mezelf kunnen zijn in professionele context. Ik heb daar moeten aan werken. Door voor mezelf uit te maken wat voor mij belangrijk is, wat mijn waarden zijn, waarnaar ik wil leven. Vervolgens is het belangrijk op zoek te gaan naar omgevingen waar die match er is. Ik vind die terug in een zorgzame werkcultuur." Dat 'jezelf kunnen zijn' niet zo vanzelfsprekend is, getuigt ook Joost Callens. Voor hem is authenticiteit een permanent proces waarin persoon en functie samenvallen: "Vroeger was er een Joost-van-thuis en een Joost-van-op-het-werk. Die waren sterk gescheiden. Het laten samenvallen van die twee is de mooiste beweging die ik voor mezelf gemaakt heb en nog aan het maken ben." Die symbiose typeert ook de leiders die Jan Boone aanhaalt wanneer er gevraagd wordt naar inspirerende voorbeelden. "Jacques Rogge (voormalig I.O.C. voorzitter), Paul Bulcke (Nestlé) en Indra Nooyi (PepsiCo) maken indruk, omdat hun persoonlijkheid en waarden samenvallen met hun praktijk en visie als bedrijfsleider. *They practice what they preach.*"

Authentiek leiderschap betreft dus een vorm van leiderschap vertrekkende vanuit de eigen innerlijke fundamenten — persoonlijkheid, waarden, bezieling — en hier trouw aan blijven. Maar tegelijk impliceert het ook een nederige houding en een openheid voor wat er buiten zichzelf omgaat. De volgende definitie van authentieke leiders vanuit de academische literatuur vat dit goed samen: 'individuen die zich zeer bewust zijn van zowel hun



**Figuur 3:**  
Drievoudige focus van leiders.

Bron: Daniel Goleman & VKW Metena

eigen denken en handelen als dat van anderen, als van de context waarin ze opereren. Daarnaast zijn het personen met een hoog moreel karakter en verenigen ze heel wat positieve eigenschappen.' (Avolio e.a. 2005)

Hoe moeten we die combinatie van zelfbewustzijn en omgevingsbewustzijn begrijpen? Gaat het hier niet om een tegenstrijdigheid?

#### 4. De 'triple focus' van leiderschap

Leiderschap gericht op het creëren van aandeelhouderswaarde vereist vooral een sterke focus op de buitenwereld. Namelijk het strategisch kunnen inspelen op veranderende behoeftes en opportuniteiten. Dit is nog steeds belangrijk, maar in een context waarin de authenticiteit van de leider zo belangrijk is om medewerking te krijgen, kan dit niet langer de enige focus van de leider zijn.

Daniel Goleman argumenteert daarom dat leiders vandaag een drieledige focus dienen aan te houden (zie figuur 3). Naast de strategische focus op de buitenwereld, is dit een focus op de mensen waarmee men samenwerkt en een focus op zichzelf (*The Focused Leader*, 2013). Die drie

hangen nauw samen. Immers, door heel bewust stil te staan bij de eigen drijfveren en die van anderen, neem je de innerlijke processen die zo bepalend zijn voor menselijk gedrag, op in je leiderschap. De focus op de buitenwereld zorgt ervoor dat men zich in zijn beslissingen niet uitsluitend laat leiden door menselijke emoties. Laat ons deze drie eens van naderbij bekijken met — gezien de opzet van deze nota — bijzondere aandacht voor de focus op zichzelf.

##### 4.1. Focus op de wereld

Aandacht voor wat zich afspeelt in de buitenwereld is onontbeerlijk voor strategische ontwikkeling. Strategie heeft te maken met het zoeken naar (en het bestendigen van) competitieve voordelen ten opzichte van de concurrenten. Zeker in tijden van snelle veranderingen vraagt dit van ondernemingen een permanente exploratie naar nieuwe mogelijkheden en innovatieve ideeën. Een bedrijf dat alleen bezig is met interne zaken en het exploiteren van de huidige succesformules, verliest voeling met de veranderende realiteit en raakt achterop. Van een leider vraagt dit een open, kritische geest die niet gevangen zit in gewoontedenken en het eigen gelijk. Hier toont zich de link tussen zelfbewustzijn en omgevingsbe-

wustzijn. 'Zelfbewustzijn stelt leiders in staat om de complexiteit van de realiteit te aanvaarden en die niet te reduceren tot de eigen overtuigingen' (Marichal en Segers, 2013).

#### 4.2. Focus op de ander

Essentieel aan leiderschap is natuurlijk dat je anderen mee in beweging krijgt. Daarvoor is het nodig zich te kunnen inleven in hoe anderen naar de dingen kijken en te kunnen aanvoelen wat medewerkers motiveert en nodig hebben om hun taken tot een goed einde te brengen. Dit vraagt empathisch vermogen en emotionele intelligentie (Goleman, 1998, 2002 & 2013, zie kader). Immers, een (economisch) denken dat zich enkel fixeert op het berekenbare, mist een aanzienlijk deel van de werkelijkheid. Name-lijk datgene wat op onbewuster niveau motiveert, aanspoort, doet streven, hopen, een doel en een droom geeft (Sedlacek, 2012).

Ook uit onze gesprekken blijkt dat emotie en 'gevoelsmatig handelen' allesbehalve geweerd moeten worden uit de ondernemerswereld. Emotie kan zelfs een drijfveer zijn voor de economische activiteit zelf, al spreekt Jan Boone liever over business instinct of buikgevoel: "Het probleem van SWOT-analyses is dat ze geen reliëf brengen in beslissingen. Eén element kan doorwegen op alle andere tegenargumenten, maar dat zie je niet in een SWOT-analyse. Daarom geloof ik nogal in buikgevoel, bijvoorbeeld bij overnames. Je begint met analyses en berekeningen, maar wat vervolgens telt, is of een overname goed *voelt* of niet."

Joost Callens treedt hem bij: "Emoties hebben een signaalfunctie dat er wat schort of dat er alternatieve zienswijzen zijn bij het nemen van beslissingen. Als je van A naar B wil, heb je daartussen het rationale veld met cijfers en expertise en het emotionele veld zoals het buikgevoel. Als je niet met beide rekening houdt, creëer je collectieve blindheid. En dan komen achteraf de problemen naar boven."

Ook in de relatie met stakeholders, zoals medewerkers en klanten, is emotionele vaardigheid een must. Zeker in de hedendaagse context waarin stakeholders

### Ratio vs. emoties in economie & leiderschap

Met het boek 'Emotionele Intelligentie' (1995) van Daniel Goleman werd het gelijknamige begrip gemeengoed. In aanvulling van het begrip IQ dat een score geeft aan iemands intellectuele competentie, omvat emotionele intelligentie (EI) de vaardigheid om de eigen en andermans emoties te identificeren, in te schatten en ermee om te gaan. Later paste Goleman EI toe op leiderschap, onder meer met twee opgemerkte artikelen in 'Harvard Business Review'. In *What Makes a Leader?* en *Leadership That Gets Results* argumenteert hij dat de competentie van het kunnen omgaan met de eigen emoties en die van anderen dé basis is van goed leiderschap. Uit zijn onderzoek bleek dat wat succesvolle van middelmatig presterende leidinggevendenden onderscheidt voor 90% valt toe te schrijven aan EI-vaardigheden dan wel aan cognitieve vaardigheden (Goleman, 1998). Volgens Goleman is het dan ook de primaire taak van leiders om zich te bekommeren om emoties in een organisatie. En hoewel intellectuele competenties, zoals IQ en kennis van zaken, noodzakelijk zijn om een bedrijf te leiden, volstaat dit niet om dit primaire leiderschap te vervullen. Daarvoor zijn zelfbewustzijn, empathisch vermogen en sociale vaardigheden vereist.

Maar ook op macro-economisch vlak zijn emotie en gevoel niet onbelangrijk. Denk maar aan de 'animal spirits' van de Amerikaanse econoom John Maynard Keynes, waarmee hij het belang van irrationaliteit in menselijk handelen aanstipte. Economie is bij uitstek een samenspel van menselijk handelen en dus per definitie ook aangestuurd door dergelijke buiten-rationele factoren.

En zelfs de vader van de moderne economische wetenschap, Adam Smith, ging gevoelskwesaties niet uit de weg. Hij werd beroemd door zijn (vaak verkeerdelijk geïnterpreteerde) theorie van de Onzichtbare Hand in *The Wealth Of Nations*. Daarin argumenteert hij dat het individuele streven naar eigenbelang gecoördineerd wordt door een soort corrigerend principe, waardoor individueel eigenbelang tot collectieve welvaart leidt. Dit zou een vrijgeleide kunnen betekenen voor ongebreideld egoïsme. Echter, in Smith's andere grote werk *The Theory of Moral Sentiments* (let op het laatste woord van deze titel!) toont hij dat de mens ook een emotioneel wezen is. Voorafgaand aan zijn rationeel gedrag, laat de mens zich leiden door gevoelens als dankbaarheid, rechtvaardigheid en genegenheid. Anders gezegd, een samenleving waarin ieder individu naar zelfontwikkeling streeft, kan maar overeind blijven mits de aanwezigheid van een ethische cultuur die het streven naar eigenbelang 'in de hand houdt'. Door een natuurlijke — geen berekende — neiging van de mens om in persoonlijke relaties ook het goede voor anderen na te streven, lukt dit. Of hoe de grondlegger van de moderne economie eigenlijk al het waardengedreven ondernemen voorstond.

die explicieter durven te uiten. Thomas Leysen, naar eigen zeggen een heel rationele persoon, ervaart dat je emoties niet kan wegfilteren op de werkvloer. "Vooral in de beoordeling van mensen — wat tot de belangrijkste beslissingen van leiders behoort — is de grens tussen rationaliteit en emotionaliteit heel moeilijk te trekken. Het inschatten van sterktes en zwaktes van je mensen kan je niet aan een computer overlaten. Daarin spelen ook

persoonlijk aanvoelen en affiniteit mee. Hetzelfde geldt voor het samenstellen van een team. Het samenspel van intermenselijke relaties kan je niet uit een mathematische analyse filteren."

Marleen Vaesen en Inge Vervotte zien emotionele intelligentie als een belangrijke competentie in het aansturen van medewerkers. Vooral onder de vorm van mensenkennis. Marleen Vaesen: "Je

moet als leider een sterk bewustzijn hebben in de omgang met mensen. Er zijn veel verschillen tussen je medewerkers. Sommigen hebben het hart op de tong, anderen spreken wat minder. Leiderschap betekent dat je ook gaat luisteren naar zij die wat minder snel de mond openen." Inge Vervotte: "Een leider moet flexibel kunnen omschakelen in hoe zij haar medewerkers benadert en hoe ze hen best laat ontwikkelen. Je moet op basis van de situatie zelf en de betrokken mensen kunnen inschatten of je moet sturen, coachen of empathisch zijn. Als je empathisch optreedt wanneer mensen duidelijke sturing verwachten, ben je ook

## "Zelfkennis begint bij zelfopenbaring."

Bill George,  
Harvard Business School

geen goede leider." "Maar", zo voegt ze eraan toe, "daarvoor moet je wel stevig in je schoenen staan. Om jezelf opzij te kunnen zetten, moet je aan jezelf werken."

Wat ons terugbrengt bij de zelfreflectie die leiders moeten aangaan alvorens de volle aandacht aan de ander te kunnen geven. De beweging naar buiten is onlosmakelijk verbonden met de beweging naar binnen, waarin men de eigen oordelen en opvattingen in vraag durft te stellen en waar nodig los te laten. Ruimte maken voor de ander, doe je door jezelf kleiner te maken (Marichal en Segers, 2013).

### 4.3 Focus op zichzelf

De zelffocus van de leider situeert zich in de combinatie van zelfbewustzijn en zelfcontrole. Het kunnen 'in contact komen met je authentieke innerlijke stemmen' enerzijds, en deze kunnen beheersen anderzijds (Goleman, 2013). Door open te staan en te luisteren naar wat intuïtie en emotie vertellen en er tegelijk de controle over te houden, laat de leider zowel zijn emotionele als rationele drijfveer een

rol spelen in zijn 'innerlijk theater'. Leiders die hierin slagen, beschikken over een rijkere bron aan inspiratie voor het nemen van beslissingen. Want zowel rationele als intuïtieve wijsheid worden benut. Durven vertrouwen op de eigen diepere intuïtie en deze kunnen verlaten wanneer ze fout was, blijkt zelfs een succesfactor te zijn. Een onderzoek bij 118 traders uit de Londense City toonde aan dat de meest succesvolle onder hen noch degenen waren die zich door loutere analyse lieten leiden, noch degenen die steeds hun gevoel volgden. Het waren zij die hun intuïtie lieten spelen, maar na analyse hierop anticipeerden wanneer ze goed of fout waren (Goleman, 2013).

Het komt sterk overeen met wat Thomas Leysen ons vertelt wanneer we vragen hoe hij tot belangrijke beslissingen komt. "Als ik eerlijk ben met mezelf, heb ik bijna binnen de seconde al een werkhypothese voor een beslissing. Dan komt het erop aan die te laten rijpen — een half uur, een week, drie maanden, ... zolang nodig en mogelijk is — en ze te laten uitdragen en bevragen door anderen. Soms kom ik dan tot een nieuwe beslissing, al ervaar ik meestal dat die eerste intuïtieve beslissing de juiste was."

Het luisteren naar je innerlijke stemmen en er de controle over bewaken, komt dan weer letterlijk terug in het leiderschapsverhaal van Joost Callens: "Een beeld (van leiderschap) dat ik hanteer, is dat van een bus waarin ik aan het stuur zit en in de achteruitkijkspiegel kijk: wie zit er achter mij als bestuurder? De stem van mijn ego, mijn onzekere stem, mijn macho stem, mijn kwetsbare stem, ... Als leider komt het erop aan je bewust te zijn van die verschillende stemmen en ervoor te zorgen dat bepaalde stemmen niet de bovenhand halen. Bijvoorbeeld de twijfelende wanneer daadkracht nodig is of dat de dominante niet te vaak aan het stuur zit. Daar gaat het mij om in leiderschap. Dat je kan blijven opmerken wie er aan het stuur zit. Dat je jezelf blijft in vraag stellen."

De vraag die dit oproept, is hoe je tot dat dieper zelfinzicht komt waardoor leiderschap van binnenuit mogelijk wordt? Het antwoord ligt in ieder geval niet in de klassieke schoolse managementopleidingen.

## 5. Uit de comfortzone

### 5.1. Werken aan jezelf: pleidooi voor ervaringsleren

Het ontwikkelen van authentiek leiderschap is zo persoonlijk en complex dat het niet met een eenvoudig trainingsprogramma valt aan te leren. Het valt dermate samen met hoe je als leider persoonlijk in het leven staat, dat dergelijke training een soort 'levensprogramma' zou moeten inhouden. Het ontwikkelen van authentiek leiderschap is immers een permanent leerproces waarin leiders en volgers zelfinzicht opdoen en open, transparante vertrouwensrelaties aangaan. Zo een proces kan gedeeltelijk gestimuleerd worden door geplande interventies zoals training, aldus Avolio en Gardner (Leadership Quarterly, 2005).

Dit betekent vooral dat een vormingscontext waarin kennisoverdracht centraal staat, niet de weg is naar zelfbewustzijn en authentiek leiderschap. En laat dat nu de manier zijn waarop de meeste economische opleidingen of managementstudies zijn ingericht. Ze doen beroep op het logisch en analytisch denkvermogen. Bijvoorbeeld door het aanreiken van theoretische modellen of het analyseren van een problematiek. In de voorgaande hoofdstukken zagen we echter dat authentiek leiderschap net voor een groot deel te maken heeft met emotionele intelligentie en intuïtieve vaardigheid. Zaken die behoren tot het limbisch systeem van onze hersenen: de zetel van onze emoties die ons in staat stelt om grotere verbanden te zien, creatief te zijn en contexten te ervaren. Om deze persoonlijkheidsfactoren te 'trainen', zijn andere leervormen vereist dan rationeel onderricht. Zoals je niet leert zwemmen met een theoriecursus, zo ontwikkel je geen authentiek leiderschap in een klassieke managementopleiding. Het lezen van deze tekst maakt van de lezer dus nog geen authentieke leider. Het spijt ons.

Wat je wel op weg helpt, is het aangaan van diepgaande ervaring waarin je in aanraking komt met dat wat je fundamenteel drijft: passie, bezieling, intuïtie, maar ook angst en twijfel. Dit zijn vormen van innerlijk aanvoelen en dus meer een zaak van ervaren dan van begrijpen. Er-

varingen waarin de leider op zijn 'naakte zelf' wordt teruggeworpen, zijn nodig om niet vast te roesten in de vertrouwde (onbewuste) manier van denken en handelen (Juchtmans en Rigout, 2011). Zeker wanneer het goed gaat met het bedrijf, vormt de vertrouwde werkwijze een risico voor mensen aan de top. Men voelt zich sterk en onkwetsbaar waardoor men zich moeilijker laat raken door kritiek of blind wordt voor de veranderingen van buitenaf. Om zichzelf en het eigen leiderschap te (her)ontdekken, is het nodig die kwetsbaarheid terug toe te laten en zelfs op te zoeken. Door uit de vertrouwde comfortzone te treden en vanzelfsprekendheden, veilige maskers en rollen af te leggen.

Dat kan binnen de werkomgeving zelf gebeuren, zoals Inge Vervotte aan den lijve ondervond toen ze op haar 21ste vakbondssecretaris werd van CCOD in de laatste jaren van Sabena. "Ik wou altijd zinvol werk doen, maar wat dat precies inhoudt, komt pas tot uiting in het opnemen van verantwoordelijkheden. Mijn drijfveer was het op te nemen voor mensen die niet voor zichzelf konden opkomen. Ook die eerstelijnsdienstverlening op basisniveau was voor mij waardengegeven en zinvol. Dat is natuurlijk geëscaleerd met het faillissement van Sabena waar ik eigenlijk in ben geduwd. Dat was ook nodig. Als dat niet was gebeurd, was ik waarschijnlijk blijven staan aan het water of vond ik het water te koud of zou ik eerst extra zwemlessen willen volgen... Door op heel korte tijd zoveel ervaringen

op te doen, werd mijn leer- en groeiprocess sterk versneld."

Dergelijke leerervaringen waarin men bijna ongewild op zichzelf teruggeworpen wordt, dienen zich echter niet altijd spontaan aan. Men dient er vaker zelf actief naar op zoek te gaan. Het kan de reden zijn waarom programma's rond persoonlijk leiderschap in een ervaringsgerichte context vandaag zo goed scoren. De bijval voor dergelijke programma's in het aanbod van VKW is tekenend. Maar ook aan gerenommeerde business schools, zoals die van Harvard, vindt ervaringsleren voet aan de grond, ook in de vorming van 'C-level'-leidinggevenden. Marleen Vaesen volgde er een senior managementopleiding met een sterke focus op persoonlijk leiderschap: "Iets wat nooit aan bod kwam in mijn studie TEW of mijn MBA-opleiding in Chicago. Er vonden veel groeps gesprekken plaats rond praktijkcases. Die zetten je aan het denken over hoe je zelf omgaat met bepaalde situaties. Het is ook daar dat ik appreciatie heb gekregen over de manier waarop echt grote leiders, zoals Nelson Mandela of Meg Whitman (E-Bay), leiderschap vormgeven. Het was een aha-ervaring."

Het lijkt een paradox, maar men leert zichzelf goed kennen in de ontmoeting met anderen. 'Zelfkennis begint met zelfopenbaring', stelt Bill George, voormalig CEO van Medtronic en vandaag professor Management Practice aan Harvard University, waar hij o.m. *Authentic Leadership*

*Development* geeft. De basis van die opleiding is het opzetten van groepen die in open en intieme sfeer persoonlijke kwesties kunnen aankaarten, die ze elders moeilijk kunnen delen. Door onszelf in dergelijke 'kwetsbare' context te horen spreken, leren we onszelf echt kennen. "Het is een externe lakmoesproef van onze eigen authenticiteit (*The Focused Leader*, 2013)". De groep houdt je een spiegel voor waarin je je eigen gedrag leert kennen door de diversiteit aan feedback. Zelfs wanneer de groepsleden onbekenden zijn voor elkaar. Het vraagt wat moed om jezelf bloot te geven in een groep onbekenden, maar tegelijk kan de anonimiteit van de groep net bevrijdend werken omdat je niet omringd bent met ja-knikkers. Er is minder druk om de waarheid te verbloemen bij deelnemers die geen persoonlijke band hebben, maar wel een gemeenschappelijke wil tot leren delen. Die combinatie is heel bevorderlijk voor verdiepende en openhartige gesprekken.

De inspiratiebron die ervaringsuitwisseling met anderen vormt voor leiderschap, vinden we ook terug in de verhalen van onze gesprekspartners. Joost Callens: "Aan jezelf werken doe je in een ervaringsgerichte context; met je team of met 'soortgenoten'. Zo zit ik zelf in een informele leergroep van CEO's waarin we ervaringen uitwisselen en tot diepere reflectie komen. Je kan er zaken bespreken waar je tegenaan botst maar die je in de bedrijfspraktijk niet zo makkelijk deelt. Ik ben een hevige pleitbezorger van zulke ervaringsgerichte leervelden. Je voelt



Thomas Leysen  
(voorzitter rvb KBC)



Marleen Vaesen  
(CEO Greenyard Foods)



Jan Boone  
(CEO Lotus Bakeries)



Joost Callens  
(CEO Durabrik Group)



Inge Vervotte  
(voorzitter Emmaüs vzw)

je erkend in je worstelingen en het ver-ruimt je blik te zien hoe anderen hiermee omgaan. Voor dergelijke sessies waarin je je innerlijke stemmen veruitwendigt, is het wel belangrijk dat het voldoende veilig aanvoelt." Inge Vervotte treedt bij: "Mijn advies aan de leiders van de toekomst: zorg dat je een netwerk rondom je hebt waarin het nemen van zware verantwoordelijkheden draaglijk wordt. Een veilig toetsingskader geeft mentale rust en inspiratie. Als je als leider er altijd alleen voor staat, wordt het risico op angst en twijfel veel groter. Wat leidt tot ofwel het niet opnemen van verantwoordelijkheid of het doordrukken van niet beargumenteerde beslissingen: 'het is zo, want ik ben de baas'".

## 5.2. De derde plek

De nood aan een veilige context om je comfortzone te verlaten, lijkt een tweede paradox van ervaringsleren. Waar het echter om gaat, is het opzoeken van een plek waarin voldoende vertrouwen aanwezig is om zichzelf te bevragen en de eigen twijfels onder ogen te komen. Zo ontstaat ruimte voor niet-weten, wat in de dagelijkse praktijk, waarin prestaties centraal staan, soms moeilijk ligt. Zo'n veilige omgeving wordt vandaag ook 'de derde plek' genoemd: een plek van herbronning naast de werkplek en de privéomgeving. Die plek is heel individueel en hoeft niet noodzakelijk een groepsgebeuren te zijn. Persoonlijke coaching, een solo-trektocht of een individuele retraite kunnen ook de context creëren om tot zichzelf te komen. Thomas Leysen vertelt in dit verband over de leiderschapsinspiratie die hij in stukken van Shakespeare terugvindt.

Al dienen we de derde plek wel te onderscheiden van loutere ontspanningsmomenten. Een zekere mate van ontspanning kan wel nodig zijn om tot zelfreflectie te komen — de derde plek mag geen stressomgeving zijn — maar het maakt er het doel niet van uit. Plezier en ontlasting zijn belangrijk, maar het zijn meestal momenten waarin men eerder afstand neemt van zichzelf door het te laten opgaan in een prettige ervaring. Persoonlijke leiderschapsontwikkeling vraagt daarentegen inspanning. Men moet in de modder gaan staan om zichzelf tegen

te komen en steeds weer op zoek te gaan naar de beste versie van jezelf. Waar sta je voor? Wat bezielt je? Wat is voor jou belangrijk? Wie ben je echt? Daar inzicht in krijgen, is de basis voor leiderschap geworteld in wat jou sterk maakt. "Je kan maar de horizontale verbinding aangaan met mensen, als je eerst de verticale met jezelf aangaat" (Joost Callens).

## 6. Besluit

Uit onze omgevingsanalyse bleek dat de samenleving van vandaag steeds minder vertrouwen heeft in het leiderschap van gisteren. Leiderschap gestoeld op autoriteit of status, vindt geen draagkracht in een context van kritische burgers die steeds mondiger zijn, die steeds beter geïnformeerd zijn en die informatie ook gebruiken. Waar het vandaag in leiderschap op aankomt, is geloofwaardig te zijn bij die kritische massa. En dat doe je niet door een rol te spelen, maar door leiderschap te tonen vanuit je persoonlijkheid. Door er jezelf, je overtuiging en je waarden in te leggen. Zij vormen het (moreel) kompas voor authentiek leiderschap en geven consistentie aan je beslissingen. In tijden van verandering en individualisme, ben jezelf het enige houvast.

Maar dat diepere zelfinzicht komt niet 'vanzelf'. Er bestaat geen *quick-fix* voor authentiek leiderschap. Enkel door de comfortzone te verlaten, komt men zichzelf tegen zoals men is. In die kwetsbare situatie leert men de eigen drijfveren, twijfels en passies kennen. Enkel sterke leiders durven die kwetsbaarheid aan.

## Referenties

AVOLIO, B.J. & GARDNER, W.L., (2005), Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, Elsevier: The Leadership Quarterly 16.

GOLEMAN, D., (1998), What Makes a Leader?, Harvard Business Review, Nov-Dec.

GOLEMAN, D., (2000), Leadership That Gets Results, Harvard Business Review, Mar-Apr.

GOLEMAN, D., (2002), Het Nieuwe Leiderschap, oorspr. titel: *Primal Leadership*, Olympus/Uitgeverij contact.

GOLEMAN, D., (2013), The Focused Leader, Harvard Business Review, December.

EDELMAN TRUSTBAROMETER (2013), 13th Annual Global Study, www.edelman.com

ELSEVIER (2013), Nieuw: CEO's die luisteren en bescheiden zijn, n.°46, 31 augustus.

JUCHTMANS, R. & RIGOUTS G., (2011), De Naakte Leider, Leuven: LannooCampus.

MARICHAL, K. & SEGERS, J., (2013) De Leider in de Spiegel, Leuven-Den Haag: Acco.

SEDLÁČEK, T., (2012), De economie van goed en kwaad, Schiedam: Scriptum.

VAN BELLEGHEM, S., (2010), De Conversation Manager, Leuven: LannooCampus.

De Engelstalige versie van deze nota is beschikbaar op [www.vkw.be/kennisbank](http://www.vkw.be/kennisbank) dankzij

