



Zelfinzicht bij leiders

Deze 'Ondernemen' pikt weer in op de jongste inspiratienota van ETION, deze keer van de hand van Annelies Boecxstaens. Een expert en een paar ondernemers reflecteren op de kernidee: zelfinzicht maakt betere leiders.

Kwetsbaarheid

En 'reflecteren' is wel het juiste woord voor Joost Callens. De CEO en eigenaar van Durabrik schreef o.m. 'De kwetsbare leider'. Hij ging de voorbije 15 jaar bijna continu op zoek naar zichzelf. De zoektocht naar zichzelf stopt nooit. Leiders hebben het recht, maar ook de plicht om voortdurend in de spiegel te kijken. Daarbij mogen ze niet bang zijn om voor hun onzekerheden en kwetsbaarheden uit te komen. (zie artikel hiernaast)

Agile

Soms is de aanleiding heel acuut. Neem nu een bank zoals ING die aan een belangrijke transformatie bezig is richting 'agile'. VP Talent & Learning Christophe Vanden Eede geeft aan dat leiderschap in een agile omgeving anders wordt ingevuld dan in een hiërarchische en piramidale structuur. ING wil het klassieke commando-en-controlemodel vervangen door een leiderschap dat meer op alle niveaus verspreid zit. (p. 13)

De objectieve blik

Misschien is het goed dat we ook eens kijken naar de wetenschap. Professor Steven Poelmans heeft een methode ontwikkeld om via getrainde observatoren een respectvolle, objectieve en dus zuivere spiegel voor te houden. "Dat kan soms pijnlijk zijn." Maar zoals Joost Callens al aangaf: goed leiderschap is ook kwetsbaar leiderschap. (p. 15)

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: Shutterstock

Kijk eens in de spiegel!

Joost Callens is CEO en eigenaar van Durabrik. Leiderschap en zelfkennis liggen hem na aan het hart. De auteur van het boek 'De kwetsbare leider' ging de voorbije 15 jaar bijna continu op zoek naar zichzelf.

De spiegel

In zijn eerste boek poneert Callens dat de zoektocht van leiders naar zichzelf nooit stopt. Ze hebben het recht, maar ook de plicht om voortdurend in de spiegel te kijken. Daarbij mogen ze niet bang zijn om voor hun onzekerheden en kwetsbaarheden uit te komen.

De metafoor van de spiegel staat bij Callens voor het gaan voelen van wat diep vanbinnen leeft en dat nooit meer te negeren. Die spiegel is erg belangrijk voor de CEO van het meer dan 250 medewerkers tellend bouwbedrijf: "Het is slechts door te leren kijken naar mezelf en mezelf in vraag te stellen, mij kwetsbaar op te stellen en de diepte in te gaan met een coach dat ik tot beter zelfinzicht gekomen ben en mezelf echt

"Je authentiek en kwetsbaar opstellen levert veel advies, hulp en dus zelfinzicht op."

heb leren kennen, al stopt de zoektocht nooit. Het gaat om wat er vanbinnen aan het gebeuren is. Als leider is het goed te beseffen dat het proces aan de binnenkant ook continu speelt bij elk van je medewerkers."

Continu proces

Voor Joost Callens start leiderschap met de durf om in zichzelf te investeren. Een leider hoort eerst zichzelf te leren zien. Empathie is dan nodig om anderen te begrijpen en op zaken te anticiperen. Dat is de hefboom voor individuele groei. Callens heeft er de voorbije jaren veel in geïnvesteerd, zowel voor zichzelf als voor zijn medewerkers.

Maar het begint bij jezelf, weet hij: "Ik werkte eerder al met paarden. Die weten heel goed inzicht te geven in je mogelijkheid om verbinding te leggen en in je daadkracht. Maar gaandeweg leerde ik dat ik voor mezelf behoefte heb aan stilte en introspectie in de natuur. Het is een vorm van tijd nemen en tot zelfinzicht komen. Ik ging zo ver om gedurende



Joost Callens (CEO en eigenaar van Durabrik)

drie maanden de voettocht naar Santiago de Compostella te ondernemen. Ik kwam er tot heel wat inzichten door het voeren van diepgaande gesprekken. Het Ikigai-principe was mijn uitgangspunt: ik zocht naar het centrum van mijn missie, mijn passie, mijn beroep en mijn roeping. Als die vier samenvallen, zit je in je kern. Dat geeft een goed gevoel."

Medewerkers

Als CEO en eigenaar van Durabrik maakte Joost Callens dus tijd, ruimte en budget vrij voor zichzelf. Maar hij is ook pleitbezorger van het spiegelprincipe voor zijn medewerkers. Onder zijn impuls levert HR interne en externe coaches voor wie dat nodig heeft om tot zelfkennis te komen. Hij startte ook een leiderschapsprogramma op. Zijn *Future Proof Leadership* voorziet in een aantal modules waarin over het individu – het persoonlijk bewustzijn –, via de dynamiek van het team, naar het organisatiebewustzijn en maatschappelijk bewustzijn wordt gepeild.

Zelf gaat hij elk jaar met zijn team in afzondering. Daar wordt gekeken naar het groepsdynamisch proces, getuigt Callens: "Het is alsof je met een wagen op onderhoud gaat. We worden er met

elkaar geconfronteerd en dat betekent wel eens incasseren. Ik word er eveneens gecoacht en krijg een spiegel voorgehouden. Ik vind het goed dat we dat durven doen. Onze hiërarchische manier van denken, evenals de collectieve onzekerheid die in onze maatschappij aanwezig is, leidt er vaak toe

komen, noemt hij het onderhouden van eerlijke contacten met andere CEO's: "In mijn geval zijn dat vooral Bart Claes, Mathi Gijbels, Frans Colruyt, Toon Bossuyt en Wouter Torfs. We zien elkaar meerdere keren per jaar. We vertellen elkaar alles wat ertoe doet, inclusief de worstelingen waar we mee zitten. Je au-

“Als leider is het goed te beseffen dat het proces aan de binnenkant ook continu speelt bij elk van je medewerkers.”

dat men te veel respect heeft voor een CEO en dat diens woorden te zwaar wegen. Maar bij ons durft men feedback te geven. Dat vergt natuurlijk vertrouwen."

Kwetsbaar opstellen

Het geven van interne feedback is aan strenge eisen onderworpen. Callens noemt het geweldloze communicatie. Dat betekent empathisch luisteren en verbindend communiceren. Feedback kan daarbij best op een positief uitdagende en niet verwijtende manier gebracht worden.

Joost Callens stelt zich niet enkel binnenshuis kwetsbaar op. Een andere methode om als leider tot zelfinzicht te

thentiek en kwetsbaar opstellen levert veel advies, hulp en dus zelfinzicht op. We proberen onze kleine kantjes niet weg te stoppen, anders leren we niets. Toch zijn die bijeenkomsten best wel eens pittig, allerminst een *walk in the park*."

Aandeelhouderswaarde

Voor de Durabrik-leider staat het investeren in persoonlijke ontwikkeling niet los van de rest van de organisatie. Hij koos ervoor dat laatste centraal te zetten, omwille van de aandeelhouderswaarde en de resultaten van zijn onderneming: "Het is een cirkel. Persoonlijke ontwikkeling creëert betrokken en bevoegen medewerkers. Die staan je klanten beter

te woord, waardoor die tevreden zijn en ambassadeurs worden. Dat heeft dan weer zijn gevolgen op de omzet.”

Het is niet steeds gemakkelijk, want voor de spiegel staan botst soms met de hectiek van de dag. De markt, de producten en de klanten staan op de medewerker te wachten. Toch heeft Callens ervoor gekozen om een bedrijf te leiden waar niet alleen financiële stabiliteit en de goede relaties tussen alle stakeholders centraal staan. Hij wil naar een hoger niveau en investeren in persoonlijke ontwikkeling, empathisch luisteren en persoonlijke projecten rond leiderschap en coaching. Het is de combinatie van al deze elementen die meerwaarde brengt. Dan spreekt iedereen dezelfde taal en is de visie en het waardenpakket helder voor iedereen. Dan wordt het bedrijf door vele schouders gedragen: “We focussen vandaag veel minder op cijfers en processen, maar onze creativiteit en betrokkenheid leiden tot nieuwe ideeën en een groeiende groep. Ik geloof echt in de relatie tussen de dingen. Op lange termijn willen we een bedrijf zijn dat duurzaam en bezig is met dienstbaarheid naar de maatschappij toe. We hebben daar zelfs iemand voor aangeworven. Bedrijven die daarmee bezig zijn, zullen overwinnen.”

Liefde is alles

Joost Callens hoedt zich voor wolligheid, maar besluit dat uiteindelijk het belangrijkste inzicht liefde is. Het is beter als mensen wat ze doen, graag doen. Je kan niet elke dag tegen je zin naar je werk, je collega's en je werkgever toe rijden: “Als je passie voelt voor je bedrijf en je medewerkers, dan zie je hen graag en wil je voor hen door het vuur gaan. Dan kan je automatisch goed samenwerken en alles tegen elkaar zeggen. Officiële functioneringsgesprekken en evaluaties zijn dan niet meer nodig. Zo sluit ik ook mijn tweede boek — *De Zoekende Leider* — af: *In the end, it's all about love!*”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: Maïtrise

“Ken uzelf: daar begint leiderschap mee”

ING is aan een stevige transformatie bezig en stelt ook het bestaande leiderschap in vraag. Christophe Vanden Eede ziet een geheel nieuwe vorm van zelfkennis en zelfinzicht tot stand komen, die verder gaat dan enkel de leiders.

Vanden Eede is VP Talent & Learning voor België en Nederland bij ING. Hij geeft aan dat leiderschap in een agile omgeving anders moet worden ingevuld dan in een hiërarchische en piramidale structuur. ING wil het klassieke management — vertrekkend van commando en controle — vervangen door een nieuwe vorm van leiderschap, dat

over alle niveaus van de bank verspreid zit. Dat houdt in dat medewerkers oude gewoontes moeten afleren en nieuwe zaken aanleren op vlak van empowerment: “Leiders moeten zaken leren loslaten en hun mensen mee betrekken. Iedereen, en dus ook de leider, moet zich constant heruitvinden. Daar willen wij voor staan.”

Leiderschapsprogramma

ING koos er reeds twee jaar geleden voor om haar leiders in een nieuw programma onder te dompelen. *Think Forward Leadership* is de naam. De eerste twee dagen worden gespendeerd aan het opzoeken van de persoonlijke *purpose* van de leider: “Vertrekpunt is dat leiders moeten weten wat belangrijk voor hen is en hoe ze zich goed kunnen blijven voelen in de veranderende context waarbinnen ze werken. Ze worden in het opzet begeleid door interne

“Leiders moeten zaken leren loslaten en hun mensen mee betrekken. Iedereen, en dus ook de leider, moet zich constant heruitvinden.”

facilitators die hen helpen om hun doel te vatten in een slogan. Uzelf kennen is immers het begin van alle wijsheid, wisten de Grieken al.”

Na de tweedaagse volgen nog andere programma's waaruit ieder kiest waar hij of zij het meeste baat bij heeft. Niet iedereen moet immers door hetzelfde



Christophe Vanden Eede (VP Talent & Learning voor België en Nederland bij ING)

bad. Elke leider moet zijn persoonlijke noden vertalen in eigen leerinterventies. Deze bouwstenen waarmee iedereen zijn eigen programma samenstelt, houden uiteraard rekening met wat het bedrijf wenst.

Leiders staan vaak onder druk van de werkgever en diens missie, objectieven en te behalen resultaten. ING heeft er



oog voor, weet de VP Talent & Learning: “Omdat leiders zichzelf zouden kunnen zijn, gaan we voor wat we noemen *sustainable performance*. We willen onze leiders niet uitpersen als citroenen. We geloven overigens niet in de superheld die alles kan. We geloven eerder in de olijfboom die traag groeit maar constant vruchten afgeeft en op lange termijn blijft bloeien.”

Zelfzorg

Daarom steekt ING veel tijd in de zelfzorg van de leider. Die moet fysieke en mentale weerbaarheid kweken door lichamelijk en mentaal fit te zijn. Daar hoort de juiste voeding en het gepaste slaappatroon bij. Mensen krijgen de mogelijkheid om uit te zoeken wat hen best past. Dat kan zijn: gaan lopen op de middag, maar ook yoga en meditatie worden voorzien om de mensen toe te laten hun eigen evenwicht te vinden. ING besteedt ook aandacht aan dat waar de leider net niet goed in is, weet Vanden Eede: “Daar moet de leider dan op zoek gaan naar oplossingen in het team. Stel dat je emotioneel minder goed bent in het opvangen van signalen over hoe je teamleden zich voelen. Dan zorgen we ervoor dat de leider binnen zijn team zoekt wie die rol wel

kan spelen. Het teamlid neemt dan die taak op zich en meet voor de leider de temperatuur.”

Belangrijk bij leiderschap is de rol van feedback. Dat zeggen elders in dit nummer ook Steven Poelmans en Joost Calens. Christophe Vanden Eede hecht er veel belang aan: “In de best presterende teams heerst een soort van psychologische veiligheid. Dat betekent dat mensen er zich veilig voelen om te zeggen waar het op staat, ook als dat tot een meningsverschil kan leiden. Daarvoor moet er eerst vertrouwen zijn, zodat je kan gaan naar een sfeer waar mensen open kunnen discussieren. Daar kan men zijn mening zeggen zonder nadien afgestraft te worden als die tegen de opinie van de leider ingaat.” Het is uiteraard de leider zelf die deze atmosfeer creëert, weet Vanden Eede.

persoon zelf moet ervoor openstaan en je moet de juiste coach vinden. Ik laat liever de sterktes van mensen coachen om hen nog beter te maken, eerder dan om te remediëren. Dat neemt niet weg dat we wel eens tot betere inzichten komen via coaching of — liever nog — via mentoring.”

De nieuwe aanpak voor leidinggeven-den wierp al meteen veel vruchten af. Daarom stapt ING met de filosofie naar de andere medewerkers. Ook zij kunnen maar beter tot voldoende zelfinzicht en zelfkennis komen, weet Vanden Eede: “Omdat ons leiderschapsprogramma veel impact heeft op onze leiders, hebben we nu een gelijkaardig programma geopend voor al onze medewerkers. Zij kunnen op een gelijkaardige manier ervaring opdoen en zoeken naar hun eigen *purpose*. Die is anders bij elke medewerker. De vraag is wat je wil bereiken en waar je naartoe wil binnen dit bedrijf en met je leven. De eerste tekenen zijn heel positief want er zijn reeds meer dan duizend inschrijvin-

“Het is belangrijk dat openheid, vertrouwen en transparantie door de leider zelf worden toegepast, aangezien zijn gedrag het team inspireert.”

Mensen kijken nu eenmaal op naar een leider en hebben de neiging diens gedrag te kopiëren. Dat zit ingebakken in de menselijke natuur: “Het is dus belangrijk dat die openheid, vertrouwen en transparantie door de leider zelf worden toegepast, aangezien zijn gedrag het team inspireert.”

Zin en onzin van coaching

Niet zelden grijpen bedrijven naar coaching indien het gewenste gedrag niet wordt vastgesteld bij hun leiders. Vanden Eede denkt daar anders over. Voor hem mag coaching liefst niet remediërend zijn. “Coaching gaat over het veranderen van gedrag dat vaak volgt uit een overtuiging. Aangezien coaching daarvoor niet steeds werkt, moeten we daar zuinig mee omspringen. De

gen op een week tijd. We zien dat onze mensen zoeken naar houvast in deze veranderende omgeving waar we, wat functies en rollen betreft, niet steeds aan iedereen alle mogelijke zekerheden kunnen bieden.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto's: Jan Locus

(Foto Shutterstock)



Workshop

Harmonieus Leiderschap

(Wilrijk & Deinze)

In deze inspiratieworkshop ontdek je de kracht van elke leiderschapsstijl, vanuit een muzikale insteek.

Via een aantal leiderschapslessen van beroemde dirigenten en componisten ga je op een muzikale zoektocht en krijg je meer inzicht in jouw eigen talenten en valkuilen. We laten ons hierbij helpen door een live muziekensemble en gaan ook aan de slag met concrete cases uit de groep. Ontdek jouw toegevoegde waarde als leider en geef je rol een nieuwe invulling!

We organiseren deze workshop dit najaar op 2 locaties:

- Wilrijk: woensdag 27 november en woensdag 4 december (telkens van 12.30 tot 18.00 uur)
- Deinze: donderdag 28 november en donderdag 5 december (telkens van 12.30 tot 18.00 uur)

Begeleiding: Annelies Boecxstaens, expert leiderschap ETION

Deelname: kan enkel op één locatie, en aan beide sessies.

Kostprijs: € 980 pp (excl. btw), documentatie, hand-outs en catering inbegrepen.

Meer info en inschrijven via etion.be of britt.de.weirt@etion.be.

De gezuiverde spiegel

Leiders kunnen op heel wat manieren tot zelfkennis en zelfinzicht komen. Dat kan door het leren uit gemaakte fouten, over het invullen van vragenlijsten, tot het leren in laboratoria. Maar het best gebeurt dat binnen je eigen organisatie, weet Steven Poelmans.

Steven Poelmans is houder van de leerstoel 'Hoogperformante Organisaties ontwikkelen via Neurowetenschappen en Technologie'. Zijn leerstoel — met de steun van Melexis — moet de Antwerp Management School toelaten fundamenteel toegepast onderzoek te doen om organisaties evenwichtige leiders te laten ontwikkelen. In zijn NeuroTrainingLab toont de hoogleraar Neurowetenschappen en Strategisch Leiderschap aan hoe principes en inzichten uit de neurowetenschappen

“Ik geloof niet wat je zegt, tot ik je zie handelen.”

kunnen helpen bij onder andere zelfinzicht en zelfkennis voor leiders, evenals zelfleiderschap. De hoogperformante organisatie — zijn stokpaardje — is de beste weg tot zelfleiderschap. Maar die weg is lang en niet simpel.

De zoektocht naar zelfkennis

Er zijn verschillende paden om tot zelfkennis te komen. Wie met zijn hoofd tegen de muur loopt, leert daar vaak uit. Wie over zijn grenzen gaat, krijgt nieuwe inzichten. Als het over leiderschap gaat, nemen heel wat leiders hun toevlucht tot de gekende vragenlijsten. Klassiekers zijn DISC, Insight en MBTI. Mensen bepalen een eigen profiel door te antwoorden



Steven Poelmans (hoogleraar Neurowetenschappen en Strategisch Leiderschap)

op vragen. Het voordeel is dat je ergens gepositioneerd wordt en vergeleken wordt met anderen. Je kan jezelf min of meer inschatten. Maar Steven Poelmans heeft zijn bedenkingen: "Mensen kennen zichzelf vaak niet goed en schatten zich verkeerd in. Als we naar hun profiel vragen, krijgen we antwoorden die niet correct zijn. Mensen doen dat niet bewust, maar de eigen spiegel is niet zelden vertekend. Hun manier van denken over zichzelf zit vol vooroordelen en fouten."

In het NeuroTrainingLab gaat Poelmans vanuit een ander perspectief kijken naar leiders in actie. 'Ik geloof niet wat je zegt, tot ik je zie handelen', is de slogan: "Mensen verklaren hun handelen vanuit een persoonlijkheid en een attitude. Niets is minder waar: het is omgekeerd. Mensen handelen eerst, observeren zichzelf en leiden daaruit af hoe ze zijn." Dat laatste is wat professor Poelmans doet in zijn *neuro approach*. Er wordt gekeken naar het gedrag, waarop feedback wordt gegeven en wordt ingegrepen, waarna het juiste gedrag wordt getraind. Zo laat men mensen zelf hun leiderschap ontwikkelen.

De methode is vooral leerzaam omdat mensen vaak enkel die zaken zien waarvan ze denken dat ze bij hen horen. We hebben de neiging wat ons niet past, niet te zien of te negeren. In het lab kan dat niet, weet Poelmans: "We houden mensen via getrainde observatoren een respectvolle, objectieve en dus zuivere spiegel voor. Dat kan soms pijnlijk zijn. Maar we oordelen nooit. Mensen veranderen overigens slechts als ze zich veilig voelen. Dat is een belangrijke voorwaarde in ons lab. We kijken zo al niet graag naar onszelf uit schrik voor wat we gaan zien. Maar wij genereren zelfkennis door feedback te geven. We zien soms autocratische leiders die we aanleren om ook de relatie te zien en participatief te worden. We leren hen dat niet het een of het ander goed is, maar beide stijlen situationeel nodig kunnen zijn. Directief zijn en luisteren kan allebei van belang zijn."

Coaching

Wie feedback krijgt, ontvangt meteen ook goede raad om het gedrag bij te sturen. Leiders die bescheiden genoeg zijn om te willen leren, komen niet zelden terug naar het lab om het gewenste gedrag aan te leren. Zij krijgen diverse tools aangeleverd en dat werkt, weet Poelmans. Het heeft een belangrijke impact op hun omgang in het dagelijkse leven. Op dat ogenblik gaat de professor soms nog een stapje verder en wordt een coach aangesteld. Dat kan een van de observatoren uit het labo zijn. Het coachen kan gebeuren in oefeningen, maar ook in het dagelijkse bedrijfsleven. Dat is eigenlijk normaal, vindt Poelmans: "Beeld je een voetbalcoach in die zijn ploeg nooit ziet spelen. We helpen hier de betrokkenen tot zelfinzicht en zelfkennis te komen. We gaan daar soms heel ver in. We graven in de persoon en zijn ambities. We eindigen wel eens bij de toekomstperspectieven en de vraag wat je verder nog wil doen in het leven."

Feedback

Bij het verkrijgen van zelfkennis is er een belangrijke rol weggelegd voor het geven en krijgen van feedback, al dan niet in het bedrijf zelf. Steven Poelmans oppert dat er heel wat feedback voorhanden is in de organisatie: "De bron van zelfkennis zit rondom je." Heel wat naasten kunnen onmiddellijke en taakgerichte feedback

“Ultieme zelfkennis is geen doel op zich. Het is een bron van leren, veranderen en vooruitgaan.”

geven, bijvoorbeeld vlak na een vergadering. Nadeel is echter dat we nooit hebben geleerd om dat te doen. Heel vaak formuleren we de feedback stuntelig of verkeerd, zodat die overkomt als kritiek, sarcasme of een aanval. Dan is de zaak verloren want de bedenkingen worden niet geaccepteerd. "We moeten dus mensen leren hoe feedback te geven."

De high performance organisatie

In een perfecte cultuur van feedback is er dus geen nood meer aan vragenlijsten, labs of coaches. Dan genereer je constant zelfkennis. Het brengt ons bij de titel van de leerstoel: hoogperformante organisaties. Professor Poelmans haalt zijn inspiratie uit topsportteams. In dat soort teams spreekt men constant met elkaar en past men zich aan elkaars kritiek aan. Dat is een stap verder dan pure feedback. Men houdt er de ander *accountable*, confronteert elkaar met elkanders verantwoordelijkheid. In dergelijke teams moet je ook tijd maken om na elke actie op de zaken terug te komen en in vertrouwen terug te blikken op wat beter had gekund. Poelmans noemt dat *sensemaking* of *post action review*. Het is een zelfkennis genererende techniek, de beste weg naar zelfkennis en zelfleiderschap. Je moet daar wel tijd voor maken, weet hij: "Ultieme zelfkennis is geen doel op zich. Het is een bron van leren, veranderen en vooruitgaan. Dat doe je niet alleen, maar met een coach of een collega. Leer bij elke crisis stil te staan bij wat er gebeurde, zonder met de vinger te wijzen of zwarte schapen aan te duiden. Dat leidt naar zelfkennis, ook bij je leiders. Een organisatie die zichzelf goed kent, kan leren en zichzelf bijsturen."

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: GF

De auteur over haar nota

'Hoe goed ken jij jezelf?' Het antwoord op deze vraag is meestal al 'vrij goed'. Zelfinzicht, jezelf vinden, is nog steeds één van de belangrijkste sleutels tot persoonlijke ontwikkeling. Het leidt tot authenticiteit en goed leiderschap. Maar graven we diep genoeg om onze ware ik te ontdekken? Wat triggert iemand om aan zelfonderzoek te doen?



(Foto Jan Crab)

Als jonge leider ben ik heel wat hindernissen op mijn pad tegengekomen. Ik was nog niet klaar om zelfbewuste keuzes te maken in moeilijke omstandigheden. Ik liet mij leiden door emoties, gevoel en invloed van anderen. Deze hindernissen hebben mij 'noodgedwongen' doen reflecteren over wie ik ben en waar ik thuishoor. Introspectie en experimenteren hebben mij geholpen om mijn pad te vinden. Het is een herkenbaar verhaal. We leren onszelf kennen tijdens de mindere periodes in onze carrière of leven. Daar is niets verkeerd mee. Maar we halen meer uit ons leven en werk wanneer we wat proactiever in deze materie zijn. Introspectie is een vaardigheid die moet getraind worden. In organisaties wordt dit onderwerp nog niet standaard in het opleidingsprogramma gezet. En dat is zonde. Meer zelfinzicht bij leiders en bij medewerkers maakt de organisatie alleen maar matuurder en sterker.

Naar een morele levenshouding

In een ideale wereld heeft iedereen binnen zijn werkomgeving een klankbord voor zijn gedrag. De vraag is wel: wat wil je horen en wat doe je ermee? Het klankbord of de boodschap moet wel binnenkomen. We moeten openstaan om feedback te aanvaarden. En we moeten er ook iets mee kunnen doen. Het doel van zelfinzicht is niet om al jouw minder leuke kanten gewoon te aanvaarden en dat gedrag de vrije loop te laten. Het doel van zelfinzicht is het ontwikkelen van een morele levens-

“Introspectie is een vaardigheid die moet getraind worden.”

houding waar plaats is voor kwetsbaarheid en die gericht is op anderen. In die zin is je afvragen 'wat vind ik leuk?' niet wat je nodig hebt om zelfbewuster te leven. We moeten dieper graven in deze waarom-vraag: 'wat vind ik zo belangrijk dat ik mezelf volledig wil inzetten om anderen te dienen?'

Het is de verantwoordelijkheid van iedere leider om in zichzelf te kijken om een beter mens te worden. Wie zou je zelf als leider kiezen? Een leider die weet wie hij is en daar ook bewust naar handelt? Of een leider die zich niet bewust is van zijn blinde vlekken en zijn gedrag niet aanpast? Word de leider die je zelf wil hebben.

Graaf dieper

Het onderwerp 'zelfinzicht bij leiders' ligt me dan ook nauw aan het hart. De resultaten van de enquête tonen aan dat ik er niet alleen zo over denk. Het

zelfbewustzijn is hoog. De wil om er iets mee te doen in organisaties is er zeker. De bevraging toont aan dat jonge leiders een grotere behoefte hebben aan zelfinzicht en opener zijn naar anderen. Helaas zijn ze ook minder actief in hun zelfontdekking. Ook binnen de organisatie nemen ze minder initiatief tot persoonlijke groei van hun medewerkers.

Hopelijk motiveert deze inspiratienota iedere leider om actiever te zijn in dit onderwerp. Zelfinzicht heeft niets te maken met leeftijd of geslacht, maar wel met de wil om je eigen masker af te zetten. Wacht niet op hindernissen. Graaf dieper. Ga er zelf actief mee aan de slag, voor jezelf én je organisatie. Hoe meer zelfinzicht, hoe sterker de organisatie.

Tekst: Annelies Boecxstaens

Foto: Jan Crab



Boecxstaens, Annelies, 'Zelfinzicht bij leiders', ETION Inspiratienota 112, oktober 2019. Scan de QR-code voor een gratis download of kijk op www.etion.be.

