

Waarom de baas leiden/lijden kan

A photograph of a man in a white shirt, seen from behind, gesturing with his right hand during a meeting. He is seated at a table with other people in the background, who are blurred. The setting appears to be a professional meeting or conference.



De baas: iedere werknemer heeft er wel een mening over. Van “Zij geeft ons veel ruimte om initiatief te nemen” over “Pfff, hij houdt de touwtjes veel te strak in eigen handen” tot “Mijn baas straalt echt leiderschap uit”. Naar leadership wordt heel wat wetenschappelijk onderzoek gevoerd, zeker ook aan de Universiteit Antwerpen. Is leiding kunnen geven een aangeboren talent? Of kan je het aanleren tijdens je studie? In dit dossier belichten we diverse aspecten van leidinggeven. We kijken letterlijk onder de hersenpan van leiders, laten een CEO aan het woord, en komen te weten wat we kunnen doen op het vlak van zelfleiderschap.

TEKSTEN **SASKIA CASTELYNS,**
KATRIEN VERREYKEN
FOTO'S **VINCENT CALLOT, HUNG TRAN,**
JESSE WILLEMS

“Een succesvol leider is taak- én relatiegericht”

Als grondlegger en directeur van het NeuroTrainingLab bestudeert Steven Poelmans, professor neuroscience en strategisch leiderschap, de hersenen van managers. Hij combineert die neurologische gegevens met observaties van gedragingen. Uit zijn onderzoek blijkt dat succesvolle leiders op korte tijd kunnen switchen tussen verschillende manieren van leidinggeven.

Professor Steven Poelmans is niet van de minste. Hij behoort tot de meest gelezen en geciteerde management-onderzoekers en coachte al meer dan 250 *executives* in zijn NeuroTrainingLab, een state-of-the-art leiderschapontwikkelingsmethodologie die gebruikmaakt van competentie-assessment en neurofysiologische indicatoren. Bovendien is hij sinds twee jaar leerstoelhouder van de Melexis Endowed Chair of Neuroscience and Technology-enabled High Performance Organizations.

Omdat de wereld in sneltempo verandert, vindt Poelmans dat wij dat ook moeten doen en dat we onszelf voortdurend moeten heruitvinden. Zijn recentste boek *Paradoxen van leiderschap*, uitgegeven bij Pelckmans Pro, is geschreven voor de leiders en vormgevers van die nieuwe wereld en heeft als uitgangspunt: ‘Om een betere wereld te creëren, moeten we slimmer worden dan onze vroegere zelf’. Maar wat maakt iemand tot een succesvol leider? Is dat louter een kwestie van de ‘juiste’ hersenen hebben?

Zoeken naar patronen

“Ieder van ons heeft een unieke set hersenen”, zo begint Steven Poelmans. “Die uniciteit is het gevolg van heel specifieke ervaringen in ons leven. De Amerikaanse neurowetenschapper Joseph Ledoux, die veel oog heeft voor emoties in zijn onderzoek, schreef: *‘We are our synapses’*. Daarmee bedoelt hij dat we door alle ervaringen die we opdoen, met daaraan gekoppelde emoties en attitudes, elk een uniek gewoven tapijt van ervaringen in onze hersenen hebben. Maar natuurlijk gaan we als wetenschappers wél op zoek naar patronen. En zo ontdekten we dat goede leiders vooral enorm adaptief zijn in deze VUCA-wereld, waarbij VUCA staat voor *Volatile, Uncertain, Complex & Ambiguous*. Een goede leider heeft immers niet alleen te maken met zijn werknemers, maar moet ook horizontaal werken, cross-functioneel, cross-organisatorisch, in ecosystemen, met stakeholders en shareholders, én hij moet dan ook nog eens de klant perfect begrijpen. Hij moet zich dus continu aanpassen aan verschil-

lende personen en situaties, een cognitieve, emotionele en sociale complexiteit bezitten, en een erg breed gedragsrepertoire.”

Paradoxaal leiderschap

Poelmans kwam er na jarenlang onderzoek achter dat deze onvoorspelbare tijden paradoxaal leiderschap vragen. “Paradoxaal leiderschap gaat nog een stap verder dan situationeel leiderschap. Zelfs in dezelfde situatie, bij dezelfde persoon weet een effectieve leider heel snel te schakelen van de ene leiderschapsstijl naar de andere, van





MUZIEK “Wie als kind een instrument leerde spelen, scoort gemiddeld 5 IQ-punten meer”, weet Steven Poelmans.

de ijzeren hand naar de zachte, begripvolle leider. Van iemand die uiterst rationeel knopen doorhakt naar iemand die luistert en coacht, iemand die heel efficiënt is, maar tegelijkertijd ook heel innovatief. En dat vergt veel mentale flexibiliteit.”

Moet je niet een beetje een meervoudige persoonlijkheid bezitten om al die eigenschappen in één persoon te kunnen verenigen? “Een multiple persoonlijkheidsstoornis is natuurlijk een pathologie en dat kunnen goede leiders missen als kiespijn”, knipoogt Poelmans. “Het kan wél helpen om

verschillende personae in jezelf te verenigen, geassocieerd met verschillende jobs en ervaringen.”

Tweehandig

En wat ook echt een voordeel biedt, is om tweehandig te zijn, zo blijkt. “*Ambidextrous people* vind je bijvoorbeeld bij uitstek bij mensen die een instrument bespelen”, zo weet Poelmans. “Zij kunnen met twee handen spelen, netjes hun partituur aflezen, maar tegelijk ook gevoel in hun muziek leggen en ons kippenvelmomenten bezor- →

“Blijf de tijd nemen om te reflecteren”

Corona heeft een stevige impact op leiderschap, stelde Steven Poelmans vast. “Crisismanagement betekent continu schakelen. De kans is groter dat je als leider in die crisismodus doorschiet, en dus een autoritaire leiderschapsstijl aanhoudt, terwijl goed connecteren op dat moment óók zeer belangrijk is. Daar proberen we de managers in onze trainingsprogramma’s bewust van te maken. De pandemie heeft goede en slechte dingen met zich meegebracht. We beseften hoe belangrijk die live multidimensionale interactie is, en hoe moeilijk het is om op afstand met mensen te connecteren en hen te motiveren. We zien wel dat er nu veel bewuster gekozen wordt voor een bepaald medium in functie van de boodschap. Zo werden heel wat evaluatiegesprekken al wandelend buiten gevoerd omdat je dan een stem hoort en een gezicht ziet, terwijl sommige vergaderingen over taken en data wél prima gaan met Teams of Zoom. Blijf de tijd nemen om af en toe een stap terug te zetten en te reflecteren: wat leren we hieruit? Bedrijven die dat doen, zijn veel weerbaarder.”

gen. Ze hebben een erg goede coördinatie tussen hun rechtse en linkse hemisfeer en kunnen snel schakelen tussen twee denkstijlen. Mensen die op jonge leeftijd een muziekinstrument hebben leren spelen, scoren ook gemiddeld 5 IQ-punten meer dan hun peers.”

“Ook bij sporters is tweehandig zijn een voordeel. Een mooi voorbeeld van een highperformancesporter is Rafael Nadal. Hij tenniste vroeger met zijn rechterhand, maar op een bepaalde leeftijd zei zijn nonkel, die ook zijn trainer is: ‘Je techniek trekt op niks. We gaan van nul beginnen.’ En hij heeft zijn beste techniek erin getraind met zijn linkerhand. Nadal is dus perfect tweehandig, en dat verklaart volgens mij waarom hij zo’n intelligente, creatieve speler is.”

Taak- en relatiegericht

Er is volgens Poelmans één paradox die nagenoeg elke leider moet aankunnen: hij

moet tegelijkertijd afstand houden én verbinding maken, op de taak én op de relatie gericht zijn. “Je moet dingen kunnen oplossen met data en logica, en je moet ook empathisch met verschillende mensen kunnen connecteren.”

Hoe checkt Poelmans dat eigenlijk allemaal in zijn NeuroTrainingLab? “Wel, we onderwerpen de – veelal – *middle managers* aan een heel authentieke simulatieoefening en gedurende 30 minuten meten we hoe vaak ze schakelen in mentale toestand, en of dat schakelen heel snel en spontaan gebeurt, of veel cognitieve workload genereert. Bij leiders die schitterende resultaten voorleggen, wordt er bijna van seconde tot seconde geschakeld, zonder enige moeite.”

Het NeuroTrainingLab is geen assessmentcenter, maar echt een ontwikkelingscentrum. “We trainen leiders omdat we geloven dat ze in hun competenties kunnen verbeteren. Het lab wordt in de leiderschapsprogram-

ma’s van de Antwerp Management School dan ook ingezet als deel van de training en laat ons toe een voor- en nameting te doen. Bovendien geven we de *executives* ook onmiddellijke feedback na de feiten, gebaseerd op een nauwkeurige observatie. Aansluitend krijgen ze dan persoonlijke coachingsessies.”

Adaptiviteit

Kan iedereen een inspirerende leider worden? “Ik ben ervan overtuigd dat mensen met verschillende persoonlijkheden allemaal op hun manier leider kunnen zijn, door specifieke accenten te leggen. We zien wél dat mensen die verschillende, vaak contrasterende persoonlijkheidskenmerken combineren, gemakkelijker tot inspirerend leiderschap komen. Bedrijven hebben vaak nog een voorkeur voor de ESTJ-persoonlijkheid uit de Myers-Briggs typeindicator (MBTI), maar aan de andere kant zijn het de introverten die de wereld doen draaien. Mensen die goed emoties weten te managen, komen ook makkelijker tot inspirerend leiderschap. Een eigenschap die almaar belangrijker wordt in deze volatiele wereld, is adaptiviteit. Samen met Acerta deden we een poll naar adaptiviteit in sollicitatieprocedures, en daaruit bleek dat 98% van de bedrijven dat heel belangrijk vindt, maar dat slechts 15% dat ook effectief meet.”

Inspirerend leiderschap

En hoeveel procent van alle managers die Poelmans in zijn TrainingLab zag, waren nu effectief goede, succesvolle leiders? “Een 15% van de *executives* zijn leiders ‘in balans’, maar slechts 3% zijn échte inspirerende leiders die weten te connecteren met hun mensen en hen naar buiten doen gaan met een wauwgevoel. Dat is echt een kleine groep. Charismatisch leiderschap omvat de paradox van tegelijk zeer participatief te zijn, heel humaan en luisterbereid, maar tegelijkertijd ook zeer kordaat te zijn en knopen te kunnen doorhakken. De autoritaire leider én de empathische coach, dát is de kern van paradoxaal leiderschap.”

ECHT INSPIREREND “Slechts 3% van de leiders doet mensen naar buiten gaan met een wauwgevoel”, aldus Poelmans.



“Leiden is een combinatie van aanleg en groei”

Ilse Van Hove is sinds 2014 CEO van de Elka Pieterman Groep, een handelsbedrijf (Wholesale en retailtak Handyman), en dé specialist in onderdelen en accessoires voor huishoudapparaten. In haar leiderschapsstijl probeert ze haar werknemers te stimuleren om het beste uit zichzelf te halen en hen op hun kracht uit te dagen.



INSPIREREN “Een draagvlak creëren is cruciaal als je met je organisatie vooruit wil.”

Ik denk dat de leiding nemen sowieso wel een beetje in mijn genen zat”, vertelt Ilse Van Hove, alumna toegepaste economische wetenschappen. “Ik trad altijd al graag op de voorgrond: bij de scouts, in de oudervereniging van de school, in de buurtwerking... Je moet het dus in de eerste plaats graag doen, maar anderzijds kan je er ook zeker in groeien. Het is niet omdat er op je kaartje staat dat je de leiding hebt, dat het effectief ook zo uitpakt, hé?”

Draagvlak

Ilse mocht bij Handyman starten als managementtrainee en kreeg de kans om de keten in België naar Nederlands model uit te bouwen. Later kreeg ze de eindverantwoordelijkheid over de hele groep. “In het begin dacht ik nog te vaak: ‘Ik heb de verantwoordelijkheid, dus zo zal het gaan’, maar gaandeweg heb ik geleerd hoe belangrijk het is om goed te communiceren en mensen te inspireren en mee te nemen in je verhaal.

Een draagvlak creëren is cruciaal als je met je organisatie vooruit wil. Ik vind het uitdagend om samen met mensen dingen te bereiken. Dat ik toevallig diegene ben met de eindverantwoordelijkheid, vind ik minder relevant. Ik vind het een voorrecht deze rol te mogen vervullen.”

Duidelijkheid

Een valkuil is volgens Ilse om je te (laten) omringen met jaknikkers. “Omring je met sterke mensen die kritische kanttekeningen durven maken en ook een gezonde discussie met je willen aangaan.” In coronatijden merkt Ilse wel dat alles wat meer onder druk staat en dat er minder tijd en ruimte is om lang in overleg te gaan. “Mensen vragen maar één ding en dat is duidelijkheid, dat jij in elk geval het pad uitstippelt.

We zijn een familiebedrijf van oorsprong met een sterk waarden- en normenkader, maar tegelijkertijd zijn we een commerciële organisatie en willen we vooruitkomen. De *will to win* hebben we aan dat waardenkader toegevoegd.

Zo hebben we in 2009 met het hele directieteam op de top van de Kilimanjaro in Tanzania gestaan om te laten zien: we gaan er echt samen voor om die top te bereiken.”

Vrouwelijke managers

Ilse schreef haar masterscriptie in 1990 over ‘vrouwen en management’ en hoe je als vrouw door dat glazen plafond kan breken en een carrière op een goede manier met een gezin kan combineren. “Ik heb toen een tachtigtal vrouwelijke managers bevroegd. De conclusie? Er was één codewoord om succesvol te zijn en dat was ‘flexibiliteit’, aan beide kanten. Als vrouw zowel je kansen binnen het bedrijfsleven benutten, maar ook een flexibele werkgever hebben die je al eens een woensdagmiddag gunt of tijd met het gezin. Mijn drie dochters hebben een geëngageerde mama gehad, en ik zie dat ze diezelfde drive in het leven hebben. Dat doet me plezier.”

“Leidinggeven is ook leiding kunnen geven aan jezelf”

Zelfleiderschap wordt almaar belangrijker. Dat zegt Erik Franck, psycholoog en gedragstherapeut. “Je moet in deze complexe maatschappij leren grenzen stellen en trouw blijven aan jezelf. Dat is niet hetzelfde als meteen *nee* zeggen, maar wel keuzes maken in functie van wie je bent en wat je echt wil.”

Erik Franck (47) doceert in de master verpleegkunde en vroedkunde binnen de Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen. Hij schreef recent *Als je niets verandert, verandert er niets - een gids om je leven zelf te sturen*, een boek over zelfleiderschap.

Als we het hebben over ‘leiderschap’ denken we meteen aan de baas die een groep mensen aanstuurt. Is dat een ‘foute’ visie?

We denken dan inderdaad aan leiding geven aan anderen. Maar doorheen de jaren is de visie op leiderschap erg veranderd. Leiderschap is nu meer energiemanagement geworden. Hoe kan ik als leider mijn mensen verbinden met de organisatie, met de waarden en met elkaar. Om zo energie vrij te maken zodat dat ze een vooropgesteld doel kunnen behalen. Dat is mijn visie op authentiek leiderschap.

Wat is dan ‘zelfleiderschap’ precies?

Zelfleiderschap is ook je eigen energie managen. Ik zie het als een proces van vier transformaties: het start met zelfkennis en welke impact je wil hebben. Maar zelfkennis betekent niet noodzakelijk dat je je ook bewust bent van wat er gebeurt als je wordt getriggerd. Mensen zijn van nature controlegericht en vaak is het onze gedragsneiging om op korte termijn controle te houden. Maar de keerzijde is dat dat op lange termijn net tegenovergesteld kan werken. Een voorbeeld:

een pleaser zal geneigd zijn op korte termijn iedereen te plezieren vanuit een gewoonte, maar op lange termijn gaat dit ten koste van zichzelf. Daarom is het nodig om naast zelfbewustzijn ook zelfcontrole te ontwikkelen. Dit is het vermogen om tijdelijke gevoelens en gedachten te laten bestaan en te kiezen voor meer uitgesteld gedrag dat gepaard gaat met gewenste effecten op langere termijn. Ten slotte is zelfcompassie belangrijk, om met een zekere mildheid je eigen proces te beoordelen.

Speelt de druk vanuit de maatschappij een rol?

Ja. We hadden het nog nooit zo goed en toch nemen mentale problemen gestaag toe. Sociale media doen daar geen goed aan omdat ze toelaten om onszelf met elkaar te vergelijken. *‘If you can dream it, you can do it’*, daar ga ik radicaal tegenin omdat het niet voor iedereen geldt. Het gevolg is dat we minder en minder beperkingen waarmee we geconfronteerd worden, kunnen accepteren.

Botst iemand met zelfleiderschap niet makkelijk met leidinggevendend?

Net niet. Het zijn juist mensen die weinig zelfleiderschap tonen die meer in patstellingen terecht komen. Een pleaser die voortdurend iedereen blijft plezieren, zal uiteindelijk niet anders kunnen dan reactief grenzen te stellen. En dit botst op weerstand in de omgeving. Dankzij zelfleiderschap kan je meer proactief



handelen. Je moet in deze complexe maatschappij leren meer bewust keuzes te maken om trouw te blijven aan jezelf. Dat is niet hetzelfde als meteen *nee* zeggen.

Past dit verhaal ook in de wijzigende verwachtingen van mensen over hun werk?

Volgens mij wel. Daar waar mensen vroeger vooral afkwamen op extralegale voordelen, zie je dat er nu een generatie is die zegt: “Dat loon interesseert me niet zo veel. Ik moet het kunnen voelen.” Het moet voor hen kloppen. Ik kom in veel verschillende bedrijven en daar zie je die verandering erg. Vroeger kreeg een sollicitant vragen, nu is het de sollicitant die vraagt wat pakweg de policy van het bedrijf is rond thuiswerken. Mag dat? Heb ik daar een keuze in?



GROEI PROCES "Het zijn net kleine, haalbare veranderingen die het grootste en blijvende verschil maken", stelt Erik Franck.

Mensen kijken veel meer naar 'past dat bij wie ik ben?', en dat maakt dat het concept zelfleiderschap almaar belangrijker wordt. Uiteraard gaan zelfleiderschap en leiderschap hand in hand.

Zelfleiderschap is je eigen energiemanager. Wat betekent dit concreet?

Een van mijn expertises zowel in onderzoek als dienstverlening focust op professioneel welbevinden: burn-outs, de preventie ervan, teamwork en leiderschap, en de combinatie van die drie. Bij burn-outs zie je dat de ambitie van mensen veel groter is dan hun lichaam aankan. Voor mij past het burn-outverhaal volledig in zelfleiderschap, want dan heb je je eigen energiemanager niet meer onder controle. Wat je doet, is niet meer in lijn met

wie je bent. Die complexiteit zet zich ook door in leiderschap. Leidinggevend van vandaag worstelen met de paradox tussen de relationele en taakgerichte kant van leiderschap. Ook hier zie ik dat zelfleiderschap alleen maar belangrijker wordt.

Kan je jezelf erin 'trainen'?

Zeker. Als je niets verandert, verandert er niets. Iedereen die wil veranderen, kan veranderen. Alleen gaat dat niet van vandaag op morgen en zeker niet zonder struikelen. Zelfleiderschap is een geleidelijk groeiproces en dat is helemaal oké. Het zijn net kleine, haalbare veranderingen die op termijn het grootste en blijvende verschil maken. Als je elke dag van het jaar 1% beter wordt, ben je een jaar later 37 keer beter geworden.

What makes someone a good leader?

The boss: every employee has an opinion on their boss. From 'She gives us a lot of room to show initiative' to 'Pff, he holds the reins far too tightly' to 'My boss exudes real leadership'. Leadership is the subject of much scientific research, especially at the University of Antwerp. Is being a leader an innate talent? Or can you learn it during your studies? In this dossier, we look at various aspects of leadership.

Professor Steven Poelmans literally looks inside the skull of CEOs and combines this neurological data with behavioural observations. His research shows that successful leaders can switch between different leadership styles in a short period of time. Colleague Erik Franck researches the increasing importance of self-leadership. 'You have to learn to set boundaries and stay true to yourself in this complex society', he explains. And alumna Ilse Van Hove talks about her practical experience as a leader. The CEO tries to encourage her employees to get the best out of themselves and to challenge their strengths.