

# Leiderschap in Toxische Tijden

Op 14 november 2024 vond in Antwerpen de PuMa-avondsessie plaats over "**Leiderschap in Toxische Tijden**".



Het seminarie werd geopend door PuMa-bestuurslid Eric Nysmans, die verwees naar het boek "Der Mann ohne Eigenschaften" van Robert Musil uit 1930 (!) om de relatie tussen leiderschap en tijdsgeest te duiden. Op dit ogenblik wordt leiderschap, ook toxisch leiderschap, teveel vanuit een individueel (schuld)model bekeken, terwijl de maatschappelijke context minstens even belangrijk is.

De centrale vraag was of we vandaag werkelijk in meer toxische, ziekmakende, tijden leven dan voorheen, of we in een leiderschapscrisis zitten, of dat we er gewoon alerter voor zijn geworden.

De eerste spreker, Prof. Dr. Paul Verhaeghe, emeritus hoogleraar klinische psychologie aan de Universiteit Gent en praktiserend psychoanalyticus, zette meteen de toon door het begrip 'toxisch leiderschap' in een bredere maatschappelijke context te plaatsen. Hij schetste hoe de laatste 40 jaar drie problematische trends zijn ontstaan: 1) een extreme focus op maakbaarheid, 2) overmatige competitie en 3) doorgeschoten individualisering.



Verhaeghe maakte een cruciaal onderscheid tussen macht (gebaseerd op gedwongen onderwerping en externe dwang) en autoriteit (gebaseerd op vrijwillige onderwerping en interne dwang met gedeelde waarden). Zijn conclusie was dat we dringend nieuwe leiderschapsmodellen nodig hebben die vertrekken vanuit een gedeelde waardenbasis. (Verhaeghe bracht een prachtige synthese van 3 van zijn boeken, Autoriteit, Identiteit en Onbehagen, en dit toegespitst op het concept van leiderschap).



Gouverneur Prof. dr. Cathy Berx bracht vervolgens haar praktijkervaring in met vijf concrete cases van toxisch leiderschap.

Als bemiddelaar in dergelijke situaties hanteert zij enkele belangrijke principes: problemen objectiveren, vertrekken vanuit vertrouwen, systematisch contact houden met alle betrokkenen, investeren in het hele team, en vooral: heldere afspraken maken zonder in wolligheid te vervallen.

In het tweede gedeelte namen Prof. dr. Lou Van Beirendonck en Prof. Koen Marichal het roer over met interactieve casebesprekingen. Hieruit kwamen enkele verrassende inzichten naar voren. Zo blijkt dat empathie alleen onvoldoende is en zelfs contraproductief kan werken als er geen actie aan gekoppeld wordt. (zie hiervoor ook 'Het empathisch teveel' van Ignaas Devisch) Ook werd duidelijk dat richting

geven een betere voorspeller is van succesvol leiderschap dan coachen en ontwikkelen. Prof. Van Beirendonck introduceerde het concept van "empathische stevigheid" of "verbindend doorpakken" als ideaal evenwicht.



Het seminarie identificeerde verschillende kenmerken van onze 'toxische tijden': maatschappelijke polarisatie, economische onzekerheid, klimaatproblematiek, informatie-overload, snelle technologische veranderingen en pandemieën. Deze factoren hebben een duidelijke impact op organisaties, wat zich uit in chronische stress, onderlinge competitie, wantrouwen, gebrek aan psychologische veiligheid, hoge werkdruk en generatieverschillen.

Voor moderne leiders werden concrete aanbevelingen geformuleerd: zoek de balans tussen resultaten en menselijkheid, bouw veerkracht in in teams, creëer psychologische veiligheid, bevorder inclusie en verbinding en focus op ethische besluitvorming onder druk. Tegelijk werden belangrijke valkuilen benoemd: té veel empathie zonder actie werkt verlamdend, té veel directiviteit zonder inlevingsvermogen werkt vervreemdend en onduidelijkheid uit angst voor weerstand moet vermeden worden.

De rode draad doorheen het seminarie was dat modern leiderschap een delicate balans vraagt tussen stevigheid en empathie. Dit kan alleen slagen binnen een kader van gedeelde waarden en doelstellingen. Zoals Prof. Marichal het samenvatte in zijn recente boek "De leider. Dat zijn wij": leiderschap is wederkerig en moet collectief gedragen worden. Het vergt een sterke hiërarchische structuur om tot sterk collectief leiderschap te komen, waarbij iedereen zijn deel van het leiderschap opneemt binnen een duidelijk afgesproken kader van waarden en werkwijzen.