

DE ZOEKENDE LEIDER

UITNODIGING VOOR
EEN ZOEKTOCHT
NAAR JE KERN



LANNOO
CAMPUS

D/2020/45/203 – ISBN 978 94 014 5594 7 – NUR 808

Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie

Vormgeving binnenwerk: theSWitch

Auteursportret: Wouter Van Vooren

© Joost Callens & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van
Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediativisie
van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden
en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.be

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.nl

Inhoud

Proloog	9
• Wat is mijn intentie met dit boek?	9
Deel I Verlangen & Vertrekken	15
De lezer in de sfeer brengen van de aanzet tot de tocht, de start en de aanpak.	
• ‘Il est cinq heures, Petegem-aan-de-Leie se réveille’	17
• Time to say goodbye (Con te partiro)	25
• Twee rugzakken	29
• De Camino geeft zijn geheimen pas vrij op het einde	34
• En nu?	37
• Uitnodiging tot reflectie	39
Deel II Verkennen & Ontdekken	41
Welke inzichten (vragen, overdenkingen) zijn er onderweg bij mij opgekomen? Een verzameling losse mijmeringen die in gang werden gezet tijdens en door de Camino.	
• Je ikigai als leidraad?	43
• Hoe de Camino helpt in je zoektocht naar je ikigai	51
• Loslaten en overgave	56
• In de eenzaamheid durven gaan	59
• Stilte toelaten	63

• Wandelen is een vorm van mediteren	71
• De rivier als gids	76
• Balanceren tussen daadkracht en kwetsbaarheid	79
• Waarom ik een coach waardevol vind	83
• Balanceren tussen vrijheid en verantwoordelijkheid	85
• Omgaan met je verleden. Op pad met je ouders	90
• De rijkdom van diversiteit	100
• De waarde van een klankbord	103
• Durven kiezen	107
• Plezier en speelsheid	112
• Gastvrijheid en klantenservice	114
• Dankbaarheid	117
• Ode aan de puurheid	120
• Het pinkstermoment	123
• Uitnodiging tot reflectie	127
Deel III Verwerken & Verwezenlijken	129
Welke projecten en initiatieven zijn direct en indirect een gevolg van deze Camino?	
• Bouwen aan de organisatie van de toekomst	131
• Heldere leiderschapsprincipes als kompas	141
• Duurzaamheid en dienstbaarheid als bedrijfscultuur	148
• Werken aan een inclusieve samenleving	154
• Stilte een stem geven	160
• De Toontjeshuizen	163
• The Future Proof Leadership Journey: een groeitraject voor leidinggevenden	168
• Werken aan duurzame relaties	173

Epiloog	177
• In the end: it's all about love. Liefde als ultiem antwoord	178
Bij wijze van afscheid ...	182
Dankwoord	183
Bibliografie	187
Bijlagen (maar zeker geen bijzaken)	189
Bijlage 1 Negenentachtig dagen stappen	189
Bijlage 2 Ode aan het wandelen	196
Bijlage 3 Een spoor van voedende woordjes	200
Bijlage 4 Muziek als tochtgenoot	203

Proloog

Wat is mijn intentie met dit boek?

Dag beste lezer,

Dit is een autobiografisch boek. Ik schreef het niet met de bedoeling dat u mij beter zou leren kennen. Het is in de eerste plaats een uitnodiging om jezelf beter te leren kennen. Ik hoop dat ik door het vertellen van mijn verhaal de energie en de zin kan overbrengen om zelf op zoek te gaan naar jouw rol, jouw inbreng in onze samenleving, zowel wat betreft de kleine schaal van je gezin, je vrienden, je familie, je job als in je eigen organisatie of in de ruimere maatschappij.

Met het woord 'leider' in de titel richt ik me niet specifiek tot bedrijfsleiders of leidinggevendenden, maar tot een ruimer publiek. Zijn we niet allemaal op zoek om de leiding te hebben over ons eigen leven? Alhoewel, terwijl ik dit schrijf denk ik aan mijn jongste zoon Toon. Hij is geboren met een hersenletsel en daardoor verstandelijk beperkt. Toon zal nooit zelfstandig kunnen wonen, laat staan helemaal de leiding nemen over zijn eigen leven en zeker niet een bedrijf leiden. Maar ook daarover wil ik het hebben in dit boek. Hoe gaan we om met de kwetsbare men-

sen om ons heen voor wie het leven minder gul is? Wat kunnen wij van hen leren?

Ik weet dat ik mij in dit boek kwetsbaarder opstel dan in mijn eerste boek, dat vertrekt vanuit mijn ervaring met mijn expeditie naar de Noordpool. Dat was hoofdzakelijk een avontuurlijke tocht die mij ongepland een aantal waardevolle inzichten bracht. Bij de Camino daarentegen was het vanaf de start mijn bedoeling om tijd te nemen om te reflecteren over thema's die mij al jarenlang bezighouden, en daar antwoorden op te vinden.

Het voelde aanvankelijk wat ongemakkelijk dat ik zomaar de tijd nam voor mezelf. Als ik vroeger na een drukke bespreking behoefte had aan een adempauze, trok ik me terug in mijn werkkamer en deed ik uit schaamte de deur op slot. Mocht ik dat wel doen, zo even niets doen midden op de dag? Nu heb ik daar minder moeite mee.

*Ik beseft dat die interpretatie van arbeidsethos
een vorm van zelfkastijding is.*

*Het is een van de vele elementen in ons systeem
die het extra moeilijk maken om gelukkig te zijn.*

Dit boek is de vrucht van negenentachtig dagen tijd nemen voor mezelf, al stappend, van bij mij thuis in Petegem-aan-de-Leie naar Santiago de Compostella. Tweeduizendzeshonderd kilometer. Het is geen toeristisch boek. Ik breng je geen dag-na-dag reisverslag van mijn tocht. Ik geef je geen adresjes van gasthuizen waar je als pelgrim goedkoop kunt overnachten. Voor mij is

de Camino in de eerste plaats een middel dat mij heeft geholpen in mijn zoektocht naar antwoorden op belangrijke levensvragen. Vandaar dat dit eerder een beschouwend boek is waarbij ik je uitnodig om tijdens het lezen zelf te reflecteren over een aantal thema's zoals: loslaten, eenzaamheid, stilte, onzekerheid, vertrouwen, vrijheid, vertragen, tegenslag, dankbaarheid, puurheid, speelsheid en vooral: liefde. Het is een aanmoediging om af en toe even de tijd te nemen om stil te staan bij jezelf en niet altijd blind en klakkeloos je agenda en de waan van de dag achterna te hollen. Maak niet alleen tijd om te feesten, te rusten of te ontspannen, maar ook om dieper na te denken over je pad, je roeping ... je kern.

Het doel van mijn tocht was om op zoek te gaan naar mijn kern aan de hand van vier vragen: Wat doe ik graag? Waar ben ik goed in? Waarvoor kan ik betaald worden of erkenning krijgen? Wat kan ik bieden waar deze wereld behoefte aan heeft? In Japan noemt men de plek waar het antwoord op deze vragen samenvalt je *ikigai*.

*Bevindt de bestaansreden van elk mens
zich niet in het centrum van deze vier vragen?*

Zoeken naar een antwoord op die vragen vereist dat je tijd maakt om in de spiegel te kijken. Het is een proces van vertragen, verstillen, verdiepen en uiteindelijk verbinden met jezelf en de wereld om je heen. Jezelf ontmoeten in de zin van verkennen en omarmen, maar tevens ont-moeten door de druk van de moemens die jezelf en anderen op je schouders leggen los te laten.

Het zoeken is wellicht nooit af, want zowel jij als de wereld evolueert voortdurend. Je ikigai is dus ook veranderlijk. Wie denkt dat hij gevonden heeft, heeft wellicht niet goed gezocht.

Het is belangrijk dat je het juiste kader scheidt om dat verdiepend zoeken mogelijk te maken. Voor mij was het bewandelen van de Camino naar Compostella een geschikte manier. Misschien is voor jou een andere formule beter geschikt?

In dit boek vertel ik over de vragen en inzichten die tijdens mijn zoektocht zijn opgeborreld. Misschien zijn die herkenbaar voor jou? De belangrijkste boodschap die ik met jou in dit boek wil delen is:

Gun jezelf de tijd en de ruimte om op zoek te gaan naar je kern.

Ik deel met jou, openhartig en kwetsbaar, mijn vreugde en verdriet, mijn sterke en zwakke momenten, mijn verwondering en mijn teleurstelling, mijn twijfels en mijn inzichten, mijn dromen en concrete projecten. In de hoop je daarmee te prikkelen en te inspireren op je eigen zoektocht. Misschien kom je dan, zoals ik, tot de conclusie, dat het uiteindelijk vooral neerkomt op liefde zoals ik schrijf in de epiloog: 'It's all about love.' Liefde voor jezelf, je medemens, je bedrijf of organisatie, je gemeenschap, onze planeet.

Maar eerst neem ik je in deel I mee in mijn rugzak, in deel II neem ik je mee in mijn hoofd en ten slotte beschrijf ik in deel III de concrete projecten die uit deze Camino zijn voortgekomen.

Als die aanpak je prikkelt, nodig ik je uit om nu samen onze tocht aan te gaan. Stap je mee?

∴ *‘Het ware spirituele pad*
∴ *is niet een pad dat ergens naartoe leidt.*
∴ *Het laat je stilstaan bij wie je bent.’*

Nin Sheng

DEEL I

Verlangen & Vertrekken

⋮ *'Ik heb het nog nooit gedaan.*
⋮ *Ik denk wel dat ik het kan.'*

Pipi Langkous

Jarenlang koesterde ik mijn verlangen om de Camino te bewandelen, ik heb erover gedroomd, gemijmerd, gefantaseerd. Op een bepaald moment besef je dat je niet eindeloos kunt blijven dromen, dat het tijd is om je stapschoenen aan te trekken en daadwerkelijk op pad te gaan. Mijn vijftigste verjaardag leek mij een ideaal moment om dit te doen. Ik heb deze tocht maandenlang voorbereid. Het is immers niet evident om als vader van drie kinderen, als partner en als bedrijfsleider drie maanden afwezig te zijn. Ik heb mijn route uitgestippeld, de nodige boeken en stafkaarten aangeschaft en vooraf in mijn buurt geoefend in het stappen met de rugzak. Nu is het zo ver, ik vertrek ...

‘Il est cinq heures, Petegem-aan-de-Leie se réveille’

Vijf uur. Ik heb nauwelijks geslapen. In mijn hoofd vermengen de indrukken van het afscheidsfeest van gisteravond zich met honderd-en-een vragen, nu mijn tocht eindelijk gaat beginnen. Er is geen weg terug. Ik ga in gedachten voor de zoveelste keer de inhoud van mijn rugzak na. Ben ik echt niets vergeten? Die rugzak – aanvankelijk zeventien kilo – zal mijn onafscheidelijke metgezel zijn de komende tweeduizendzeshonderd kilometer, tot in Santiago de Compostella. Ik heb extra mijn best gedaan bij het inpakken om mij te beperken tot het aller-aller-noodzakelijkste. Mijn onmisbaar apparaat voor mijn slaapapneu weegt op zich al drie kilo. Dus: geen parfum of aftershave, tandpasta enkel in poedervorm, extra dunne scheermesjes, één extra onderbroek (die ik elke dag zal uitwassen), twee paar sokken, één paar extra schoenen, één regencapje ...

Ik blijf nog even in bed liggen mijmeren. Besef ik wel goed waar ik aan begin? Zal ik het aankunnen, niet zozeer die vele kilometers stappen maar vooral die eenzaamheid?

Plots zie ik mezelf weer staan op het Noordpoolijs, zoveel jaar geleden. Ik voel opnieuw de pijn in mijn bevroren vingers, spierwit en hard als steen. Dat was het moment waarop mijn andere droom om samen met Dixie Dansercoer en een groep vrienden de Noordpool te bereiken, na maandenlang trainen en minutieuze voorbereiding, uiteenspatte. In mijn enthousiasme om zoveel mogelijk foto's te maken had ik de eerste dag op het poolijs regelmatig mijn handschoenen uitgetrokken. Door de extreme

kou kon het bloed onvoldoende circuleren in mijn lange vingers. Toen ik op het einde van de tweede dag mijn handschoen uittrok, waren mijn vingers spierwit. Drie vingers van mijn rechterhand waren zo hard als steen. Om deze bevroren vingers te redden en een amputatie te voorkomen, had ik geen andere keuze dan me te laten evacueren door een Russische helikopter. Zo leerde ik dat een droom in een fractie van een seconde kan uiteenspatten.

Hoe zal het deze droom vergaan?

Het eerste zaadje voor deze tocht is ruim elf jaar geleden in mijn hoofd en vooral in mijn hart geplant toen ik via mijn coach een folder over de Camino in handen kreeg. De avonturier in mij voelde zich meteen aangesproken. Als kind was ik al bijzonder geboeid door het boek *Kruistocht in spijkerbroek* van Thea Beckman. Later droomde ik er zelfs van om mee op pad te gaan met Artsen zonder Grenzen of met Up with People.

Toen ik de leiding van Durabrik had overgenomen voelde ik de behoefte om mijn eigen weg uit te bouwen en samen met een aantal kernmedewerkers te reflecteren over waar we met dit bedrijf naartoe willen, wat onze gemeenschappelijke waarden zijn. De Camino leek me een geschikte manier om dit te doen. We hebben dan vijf dagen gewandeld van Pamplona tot Los Arcos. De eerste dag stapten we elk alleen, om ons hoofd leeg te maken en de natuur te laten binnenkomen. Iedereen kreeg daarbij dezelfde vraag mee: wat waren de sleutelmomenten in mijn leven en hoe hebben die mijn leven beïnvloed? De volgende dagen hebben we dan afwisselend in koppels gewandeld. Vooral

de gesprekken met mijn zus en medevennoot Claudia waren zeer beklijvend, omdat wij tenslotte een gemeenschappelijke familiegeschiedenis delen.

*Tijdens het stappen voel je gewoon de magie van dat pad.
Het besef dat miljoenen mensen voor jou dit pad bewandeld hebben,
maakt het echt bijzonder.*

Die eerste Camino was een intense en verrijkende ervaring voor alle deelnemers. Het symbool dat we overhielden aan die tocht was de brug. Het transformatieproces bij Durabrik dat daarop volgde, kreeg dan ook de naam ‘Brug naar de toekomst’. Een brug staat voor draagkracht. Een brug overschrijdt ook grenzen. De Camino en de brug hebben we zelfs verwerkt in de architectuur van onze nieuwe kantoren. Nu, zoveel jaren later, is het duidelijk dat de Camino een cruciaal keerpunt geweest is voor ons bedrijf en in de persoonlijke groei van elk van ons.

Voor mij is de Camino een aanpak die me helpt om een proces van verbinding op gang te brengen, zowel met mezelf – mijn verticale verbinding – als met mijn gezin, mijn collega’s, mijn vrienden, mijn job en zelfs de ruimere samenleving – mijn horizontale verbinding. Je kunt pas goed met anderen verbonden zijn als je in de eerste plaats goed verbonden bent met jezelf. Daarom is deze Camino een belangrijke mijlpaal in het proces van mijn persoonlijke groei. Een proces waar ik mijn hele leven al flink in investeer, zoals ik beschreven heb in mijn vorige boek *De kwetsbare leider*. Nu wil ik de volledige Camino bewandelen

om stil te staan bij mezelf, niet louter als bedrijfsleider maar ook als vader, zoon, vriend, partner, wereldburger.

Natuurlijk is er twijfel om die droom waar te maken.

Niet of ik het fysiek zal aankunnen en of het zinvol is. Daar ben ik van overtuigd. Ik weet dat ik die tijd voor mezelf nodig heb om te herbronnen. Leidinggevende zijn – en meer specifiek zaakvoerder-eigenaar – is iets wat je geest dag en nacht bezighoudt. Alles wat je ziet, hoort en leest vertaal je altijd in functie van het bedrijf. Het laat je nooit los: het is geen jasje dat je 's morgens aantrekt en 's avonds zorgeloos achterlaat op kantoor.

Ik wil ervaren hoe het voelt om eens drie maanden lang geen zakelijke rapporten te lezen, geen KPI's te monitoren, geen vergaderingen of presentaties bij te wonen.

Mijn twijfel heeft vooral te maken met de vraag of ik het wel kan maken om mijn bedrijf, mijn medewerkers, mijn directieteam, mijn gezin drie maanden los te laten. Hun steun en goedkeuring is dan ook uiterst belangrijk voor mij. Ik beseft dat ik in een bevoorrechte positie zit: ik ben mijn eigen baas en tijdens mijn afwezigheid wordt Toon goed opgevangen en mijn twee andere zonen zijn oud en zelfstandig genoeg om voor zichzelf te zorgen.

Toch zijn er als eindverantwoordelijke van een bedrijvengroep met honderden medewerkers duizenden redenen te bedenken waarom ik geen drie maanden afwezig zou kunnen zijn.

Daarom heb ik dit plan ruim een jaar vooraf doorgepraat en voorbereid met mijn gezin, mijn raad van bestuur, mijn directieteam en mijn zus. Aan zo'n avontuur begin je niet lichtzinnig. Door vooraf alles duidelijk door te spreken, wilde ik vermijden dat mijn afwezigheid hen in problemen zou brengen.

Ik vond het belangrijk om dit project zorgzaam voor te bereiden en mijn vragen en twijfels te delen. Deze sabbatical was geen impulsieve beslissing, maar een zaadje dat jarenlang in mijn hoofd en hart gerijpt heeft. Het was daarom belangrijk dat ik de anderen ook de tijd gaf om de gevolgen te verkennen. Samen nadenken over de aanpak en de gevolgen van mijn langere afwezigheid was op zich al een waardevolle oefening. Het confronteert je met de vraag in welke mate je kunt of durft los te laten. Waarom kunnen we dikwijls pas loslaten als er geen andere keuze meer is, door ziekte of het noodlot?

Ik vond dat mijn vijftigste verjaardag een geschikt moment was om niet langer te twijfelen en om mezelf deze expeditie te gunnen waar ik al zo lang naar verlangde. Ik zeg bewust: mijzelf dit gunnen. Want daar gaat het in essentie om: jezelf tijd gunnen.

*Is tijd niet het mooiste wat we kunnen schenken
aan onszelf en aan anderen?*

Ik kan je een fles wijn schenken, maar dat vraagt niet veel moeite. Als ik de tijd neem om samen met jou die wijn te drinken, terwijl we luisteren naar elkaars verhalen, dan is dat toch een veel

waardevoller cadeau, niet? Je kunt geen extra tijd maken. Je kunt enkel de tijd schenken die je gegeven is.

Het moment is gekomen om mijn wandelschoenen aan te doen en mijn rugzak op te nemen. Er is geen tijd om langer te blijven mijmeren in bed. Het uur van vertrek is aangebroken. Ik sta op, daal de trap af en zie in de keuken en in de tuin enkele achtergebleven gasten gezellig keuvelen aan het ontbijt. Ze zijn na het afscheidsfeest van gisteravond blijven slapen om mij vandaag te vergezellen bij de eerste kilometers.

Op het feestje gisteravond heeft elke gast een polaroidfoto van zichzelf nagelaten met daarop één woord als boodschap voor mij. De bedoeling is dat ik elke dag een envelopje open en me laat inspireren door dat woordje van de dag. Ondanks het extra gewicht, ben ik toch zeer gelukkig met die foto's en woordjes: ze zullen me dag na dag verbinden met mijn familie en vrienden.

Mijn jongste zoon Toon zal mij de eerste twee dagen vergezellen. Ik was ontroerd toen ik zag hoe hij gisteravond tijdens het feest trots als een pauw, in korte broek en met de stapschoenen al stevig aangebonden, hielp bij het uitschenken van de drank en het rondbrengen van de hapjes. Hij was er duidelijk klaar voor. Na twee dagen stappen zal zijn mama hem ophalen. Hij is dan wel veertien jaar, door zijn verstandelijke beperking is hij niet in staat om alleen de bus of trein terug naar huis te nemen. Na zijn vertrek zal ik een week alleen stappen om dan twee dagen een metgezel uit te nodigen.