

INTERVIEWS | 22 APRIL 2026

## INSPIREREND LEIDERSCHAP BEGINT BIJ JEZELF!

Auteur: Burcu Ayan RO EMIA

Beeld: Adobe Stock - Ingrid Schoone

Leestijd: 7 min



“Als je niet weet waarom je doet wat je doet, hoe wil je dan anderen inspireren?” Volgens trainer en coach Jocelyn Rebbens begint inspirerend leiderschap bij zelfinzicht. In haar werk ziet ze dat vakkennis zelden het probleem is. Veel professionals zijn inhoudelijk sterk, maar staan nauwelijks stil bij wat hen werkelijk drijft.

### Je hebt een achtergrond in economische psychologie. Hoe ben je uiteindelijk trainer en coach geworden?

“Ik ben economisch psycholoog. Dat is eigenlijk de psycholoog die het dichtst bij economie staat. Wat mij altijd heeft gefascineerd, is gedrag. Waarom doen mensen wat ze doen? En wat is het effect van gedrag en gedachten op economische processen? Die interesse ontstond al vroeg. Ik wilde eigenlijk naar de kunstacademie. Ik had kunstgeschiedenis en tekenen als extra examenvak op het vwo. Echter, mijn rationele kant won het van mijn emotionele kant. Ik dacht: kun je hier wel je brood mee verdienen? Daarom koos ik uiteindelijk voor economische psychologie.”

### En in dat vak ging je ook aan het werk?

# AUDIT

## MAGAZINE

“Na mijn studie werkte ik eerst als consultant bij een communicatieadviesbureau en later als senior consultant bij een managementdevelopmentbureau. Daar ontdekte ik waar mijn echte passie lag: groepen begeleiden, trainingen geven en mensen helpen groeien. Op de universiteit gaf ik ook statistieklessen in SPSS. Dat vond ik eerlijk gezegd best moeilijk, maar daar leerde ik iets belangrijks: als je iets in simpele taal kunt uitleggen, ga je het zelf pas echt begrijpen.”

### Wat betekent inspirerend leiderschap voor jou?

“Voor mij begint inspirerend leiderschap bij jezelf. Ik ben een fan van Simon Sinek, die het heeft over de ‘why’. Als je niet weet waarom je doet wat je doet, als je niet weet wat jouw drijfveren of bezieling zijn in je werk, dan wordt het heel moeilijk om anderen te inspireren. Ik geloof dat leiders eerst moeten begrijpen waar ze zelf energie van krijgen en waaraan ze willen bijdragen. Dat kan in je organisatie zijn, in je vakgebied of zelfs in de maatschappij. Pas als je dat helder hebt, kun je mensen echt meenemen of inspireren om dat ook voor zichzelf te doen.”

“Inspirerend leiderschap gaat voor mij ook over vertrouwen. Het gaat erom mensen te laten groeien en ruimte te geven. Veel leiders sturen nog steeds op controle, maar daar geloof ik minder in. Als mensen binnen de visie en kaders ruimte krijgen om hun eigen weg naar een resultaat te vinden, ontstaat er vaak meer betrokkenheid en energie.”

### En wat nog meer?

“Authenticiteit. Als je niet doet wat je zegt, gaan mensen je niet volgen. Dan wordt leiderschap een soort gebakken lucht. Voorbeeldgedrag is ontzettend belangrijk. Dat betekent ook dat leiders iets van zichzelf moeten laten zien. Je kunt professioneel en intelligent zijn en tegelijkertijd persoonlijk. Wat vind jij als leider lastig? Juist die kwetsbaarheid kan een kracht zijn. Sterker nog: dat helpt vaak om mensen mee te krijgen. Leiders die dit durven, winnen vertrouwen en hun team deelt hierdoor sneller (persoonlijke) informatie. Ook als het even niet zo lekker loopt.”

**“Inspirerend leiderschap betekent dat je de weg naar Rome vrijlaat. Het doel moet duidelijk zijn, maar hoe iemand daar komt, kan verschillen”**

### Kan iedereen een inspirerend leider worden?

“Nee. Sterker nog, veel mensen moeten zich afvragen of ze wel leider willen worden. In veel organisaties groeit iemand automatisch door naar een managementrol. Maar iemand kan mogelijk gelukkiger worden als specialist. Denk aan auditors, juristen of accountants. Dat zijn vaak inhoudelijk sterke professionals. De vraag is: wil je mensen leiden en je people skills inzetten voor gezamenlijk succes, of wil je persoonlijk excelleren in je vak? Beide zijn waardevol.”

### En wat moet een leider loslaten om echt inspirerend te kunnen zijn?

“Het idee dat alles op zijn manier moet gebeuren. Veel leiders hebben een manier van werken ontwikkeld die voor hen goed werkt. Vervolgens verwachten ze dat anderen het precies zo doen. Maar inspirerend leiderschap betekent dat je de weg naar Rome vrijlaat. Het doel moet duidelijk zijn, maar hoe iemand daar komt, kan verschillen. Dat betekent niet dat er geen kaders zijn. Kaders zijn juist belangrijk. Zonder kaders ontstaat er chaos. Maar binnen die kaders moet ruimte zijn voor eigen initiatief en eigen oplossingen. En vooral: fouten maken! Mensen krijgen veel energie als ze autonomie ervaren. Dan voelen ze zich serieuzer genomen en gaan ze vaak juist beter presteren.”

### Wat zie jij het vaakst misgaan bij leiders?

“Wat ik vaak zie, is onzekerheid. Veel leiders zijn ooit begonnen als inhoudelijke specialist. Ze waren een goede accountant, auditor, consultant of jurist. Vervolgens worden ze leider. Maar die rol is totaal anders. Ineens moet je mensen begeleiden, de ongemakkelijke gesprekken voeren, feedback geven en teams ontwikkelen.”

“Veel organisaties onderschatten die overgang. Leiderschap vraagt dat je jezelf goed kent. Wat is jouw stijl? Hoe

# AUDIT

## MAGAZINE

reageer je onder druk? Hoe ga je om met weerstand? Hoe eerlijk en kwetsbaar durf je te zijn als leider? Ik werk daarom veel met een psychologische test (LIFO®), interactieve opdrachten en veel reflectie in mijn trainingen. Je moet jezelf goed kennen als leider, maar ook oprechte interesse hebben in de mensen met wie je werkt. En die stap zie ik in de praktijk nog wel eens ontbreken.”

### Belangrijke randvoorwaarde?

“Psychologische veiligheid. Mensen moeten fouten kunnen bespreken zonder direct bang te zijn voor consequenties. Ik zeg weleens: je bent geen chirurg. Er gaan geen mensen dood als iets misgaat. Dus gebruik fouten om te leren. Vraag niet: ‘Wie heeft dit gedaan?’ Maar: ‘Wat leren we hiervan?’ Dan ontstaat veerkracht.”

### Er wordt veel gesproken over Gen Z op de werkvloer. Vraagt deze generatie om ander leiderschap?

“Ja en nee. Deze generatie is opgegroeid in een andere tijd. Ze hebben corona meegemaakt tijdens hun studie, veel onzekerheid ervaren en zijn opgegroeid met technologie. Dat heeft invloed op hoe ze naar werk kijken. Ze zoeken vaak meer gelijkwaardigheid en willen begrijpen waarom ze iets doen. Elke generatie heeft zijn eigen kenmerken. Wat deze generatie wel duidelijk maakt, is dat traditionele leiderschapsstijlen niet altijd meer werken. Dat kan organisaties juist helpen om te vernieuwen.”



Jocelyn Rebbens, ReBBels #brandingambition : “Voor veel jonge professionals is het belangrijk dat hun inzet wordt gezien. Ik denk dat leiders daar echt verschil kunnen maken”

### Wat vraagt deze generatie echt anders?

# AUDIT

## MAGAZINE

“Wat ik vaak zie, is dat deze generatie behoefte heeft aan een coachende leiderschapsstijl. Ze willen kaders, maar binnen die kaders ook ruimte om mee te denken en te experimenteren. Ze willen serieus genomen worden en het gevoel hebben dat ze bijdragen aan iets dat ertoe doet. Daarnaast is waardering ontzettend belangrijk. Expert Laura Bas heeft er een interessant boek over geschreven.”

“In Nederland zijn we niet altijd goed in complimenten of waardering geven. Maar voor veel jonge professionals is het belangrijk dat hun inzet wordt gezien. Een compliment of erkenning kan dan veel betekenen. Ik denk dat leiders daar echt verschil kunnen maken. Door feedback te geven, door waardering te tonen, coaching te bieden en interesse te tonen.”

### Welk vooroordeel zie je bij leiders richting Gen Z?

“Van leiders hoor je vaak dat Gen Z niet wil werken. Dat ze vier dagen willen werken, meteen een hoog salaris willen en tussendoor naar de sportschool willen. Maar dat beeld is echt te simplistisch. Veel jonge professionals zoeken vooral balans, toegevoegde waarde en betekenis in hun werk of ergens aan bijdragen.”

### En omgekeerd?

“Zij zien leiders soms als ouderwets. Als mensen die niet mee willen met de technologie of die geen vertrouwen geven. Daarom zeg ik vaak: laat generaties van elkaar leren. Maak junior-seniorkoppels. De senior brengt ervaring en storytelling. De jongere generatie brengt technologie en nieuwe perspectieven. Dat kan een enorm krachtige combinatie zijn.”

### Wat betekent Pride & Prejudice voor jou in de context van leiderschap?

“Voor mij gaat Pride & Prejudice vooral over bewustzijn van je eigen vooroordelen. Wij mensen oordelen heel snel. Binnen een fractie van een seconde hebben we een beeld van iemand. Dat gebeurt vaak onbewust. Je ziet iemand en denkt: die lijkt op iemand die ik niet aardig vond. Of je hebt een stereotype beeld. De uitdaging is om dat mechanisme te herkennen en je oordeel uit te stellen. Kun je zo lang mogelijk open blijven kijken? Kun je echt nieuwsgierig blijven naar de ander? Dat is voor mij de kern van dit thema.”

**“Auditors zijn meestal heel sterk in analyse en inhoud. Maar het verschil wordt steeds vaker gemaakt in de relatie met mensen”**

### Waar moeten internal auditors alert op zijn in hun oordeelsvorming?

“Mijn belangrijkste tip voor auditors is: parkeer je oordeel. Als auditor kom je ergens binnen met een opdracht en een verwachting. Je kijkt naar processen, risico's en controles. Dan is het verleidelijk om meteen conclusies te trekken. Maar ik zou zeggen: begin met observeren. Luister naar wat mensen zeggen en let ook op non-verbale signalen. Soms hoor je iemand iets zeggen, maar zie je in de ogen iets anders. Dan kun je dat benoemen. Bijvoorbeeld: 'Ik hoor wat je zegt, maar ik zie dat je twijfelt.' Dan ontstaat er een ander gesprek. Je gaat meer onderzoeken in plaats van meteen te beoordelen.”

### Welke leiderschapscompetenties worden voor internal auditors belangrijker?

“Ik denk dat menselijke vaardigheden steeds belangrijker worden. Empathisch luisteren bijvoorbeeld. Auditors zijn meestal heel sterk in analyse en inhoud, maar het verschil wordt steeds vaker gemaakt in de relatie met mensen. Begin met verbinding. Vraag bijvoorbeeld: 'Hoe werken we samen?' 'Hoe wil je feedback ontvangen?' 'Wat hebben we van elkaar nodig?' Daarnaast worden technologische vaardigheden natuurlijk belangrijker. Al en digitalisering veranderen het werk van auditors enorm. Maar juist daardoor worden menselijke vaardigheden belangrijker. Een deel van het

# AUDIT

## MAGAZINE

analytische werk kan straks door technologie worden ondersteund. En tot slot, zelfinzicht. Als je jezelf beter begrijpt – je drijfveren, je gedrag en je stijl – kun je ook effectiever samenwerken met anderen.”

### **Wat hoop je dat internal auditors na jouw sessie anders gaan doen of denken?**

“Als iemand morgen één ding anders doet, ben ik al blij. Misschien luisteren ze beter in een gesprek. Misschien geven ze iemand eerder een compliment. Misschien denken ze: ik hoef niet alles te controleren of te micromanagen, ik kan ook vertrouwen geven en meer bij de ander laten.”

### **En welke vraag hoop je dat auditors zich stellen?**

“De vraag die ik mensen vaak laat stellen aan zichzelf is: waardoor raak ik geïnspireerd? Veel professionals weten precies wat hun taken zijn, maar minder goed waar ze energie van krijgen. Als je weet waar je energie van krijgt en waar je aan wilt bijdragen, kun je ook anderen inspireren. Leiderschap begint altijd bij jezelf.”

#### **Over**

Drs. Jocelyn Rebbens is afgestudeerd als economisch psycholoog aan Tilburg University en richtte in 2007 ReBBels #brandingambition op. Als trainer/coach wakkert ze carrièrevuurtjes aan, waardoor professionals en organisaties elkaar versterken. Ze begeleidt professionals bij hun leiderschap en ontwikkeling.

**Tags:** leiderschap

**Bron url:** <https://auditmagazine.nl/interviews/inspirerend-leiderschap-begint-bij-jezelf/>