



“Iedereen is CEO van zijn eigen verantwoordelijkheden”

WINNAAR ETION LEADERSHIP AWARD / SASKIA VAN UFFELEN



Bart De Smet (Ageas)
“De kunst is om mensen met kennis van zaken rond jezelf te verzamelen en hen te motiveren”



Martin Lanik
Een betere leider in 5 minuten per dag



Annelies Boecxstaens
Een nieuwe harmonie in leiderschap



Peter Tuybens en Jan Mouton (Acerta)
“Louter sturen en controleren werkt niet meer”

“Vlaanderen zit vol talent. We kunnen zoveel kennis delen”

DIRK VANDEPUTTE / VOORZITTER ETION, FORUM VOOR GEËNGAGEERD ONDERNEMEN FOTO / VDAB / MARCO MERTENS

Van alle factoren die het succes van organisaties bepalen, is de mens ongetwijfeld de belangrijkste. Toch wordt de waarde van het menselijk kapitaal in vele organisaties nog steeds onderschat. Er wordt wel veel geschreven en gedaan om mensgericht ondernemen te ondersteunen, maar desondanks spelen vele bedrijven menselijk kapitaal kwijt door een manke managementcultuur.

De meeste ondernemingen denken vanuit het creëren van een product. Daarbij zoeken ze de juiste mensen. Deze mensen moeten dan de zaken gaan uitvoeren zoals de top het heeft uitgedacht. Wat als we deze piramide nu eens zouden omdraaien? Laat de medewerkers bekijken hoe ze hun talent best kunnen inzetten om het product of de klant te dienen. Dan zullen ze ook werkelijk worden ingezet op hun passie en talent, en wordt er van nature uit leiderschap gecreëerd.

Bij Vandeputte ligt de focus van de cultuur heel sterk op een verhoging van de betrokkenheid van de medewerkers in het bedrijf. Wij willen dat onze werknemers geluk vinden in hun werk. Om dat te bekomen zijn we o.a. met het programma ‘Happy People’ gestart. We betrokken onze medewerkers bij het uitschrijven van onze strategie. Zo gaven we hen de mogelijkheid om zelf, op een actieve manier, de organisatie mee vorm te geven. Hiervoor wordt ook elk jaar een budget geoutsourcet naar het managementteam, om te spenderen aan wat hun teams gelukkig maakt.

Deze aanpak vergt sterk leiderschap. Bij Ericsson maakt Saskia Van Uffelen



als leider het verschil. Als winnares van onze eerste ETION Leadership Award, willen we haar inspirerend verhaal in de verf zetten en haar als rolmodel uit de ondernemerswereld een speciale erkenning geven. De mensen aan de top hebben het niet altijd gemakkelijk, daarom is het af en toe nodig om stil te staan bij onze successen. Tijdens de uitreiking van deze Leadership Award hebben we ons niet alleen laten inspireren door het

verhaal van de laureaat, maar ook door onze keynotespreker Martin Lanik. Hij kwam van Denver overgevlogen naar Vlaanderen om te praten over onze gewoontes. Professor Lanik is de bedenker van het ‘Pinsight’-ontwikkelingsprogramma voor leiders. Leiderschapskwaliteiten aanleren is volgens hem een kwestie van goede gewoontes ontwikkelen. Hoe zijn theorie tot stand is gekomen, lezen we verder in deze bijlage.

Met de Leadership Award zetten we een traditie verder die ontstaan is bij LEAD-IN. Sinds haar ontstaan heeft de organisatie steeds ingezet op inspirerend leiderschap voor de leiders van vandaag en morgen. Vanaf begin dit jaar zijn de activiteiten van LEAD-IN geïntegreerd binnen ETION. Voorzitter Bart De Smet van LEAD-IN werd de nieuwe voorzitter van de ETION-leiderschapsadviesraad. Deze adviesraad zet zich samen met onze nieuwe expert leiderschap, Annelies Boecxstaens, in om een verschil te maken in de ondernemerswereld. Door hun integrale benadering op leiderschap willen zij samen een bloeiend platform uitbouwen om leiders te begeleiden in hun transformatie naar inspirerende en verbindende leiders. Annelies Boecxstaens beschrijft op een muzikale wijze deze transformatie in haar artikel ‘Op zoek naar een nieuwe harmonie in leiderschap’.

Als leider moet je jezelf blijven uitdagen en ontwikkelen. Zo tracht ik uit elke ontmoeting, van iedereen iets te leren. Vlaanderen zit vol talent. We kunnen zoveel kennis delen. ETION is op dat vlak een grote inspiratiebron voor mij. Een paar sprekers die me zijn bijgebleven, zijn Wouter Torfs en Peter Hinssen. Maar elke collega-ondernemer inspireert me, elk op zijn/haar eigen manier. Achter elke ondernemer schuilt immers een verhaal. Een aantal van deze leiderschapsverhalen kan u lezen in deze krantenbijlage. Ik nodig iedere leider uit om, zoals ik, uit elk artikel één ding te onthouden en mee te nemen op je eigen pad. Ook al is dat maar een kleinigheid. Net zoals het kleinste steentje in stilstaand water een golfbeweging kan maken, zo ook kunnen wij samen het verschil te maken.

etion
Forum voor geëngageerd ondernemen

www.etion.be

- alle info over de activiteiten van ETION
- kennisbank met gratis artikels over geëngageerd ondernemen
- doe mee als lid, partner...



Volg ons en praat mee via
ETIONforum

Verantwoordelijke uitgever
ETION Ledenwerking vzw
(Serge Huyghe)
Sneeuwbeslaan 20 bus 1 - 2610 Wilrijk

Redactie: Annelies Boecxstaens
annelies.boecxstaens@etion.be
Interviews, eindredactie: Dirk Remmerie - dirk@xpair.be,
Maud Vanmeerhaeghe - maud@xpair.be

Illustraties: Dieter Dresselaers
Vormgeving: Peter Frison - peter@xpair.be
Fotografie: Jan Crab - jan@xpair.be, rr,
VDAB/Marco Mertens

Xpair
Communication
www.xpair.be



4



6



12



15

4 Winnaar ETION Leadership Award
Saskia Van Uffelen
“Doorbreek de oude modellen”

6 Bart De Smet (Ageas)
“Je moet mensen vertrouwen
geven en daarna loslaten”

8 Annelies Boecxstaens
Trompetten, violen en leiderschap

12 Martin Lanik
Stappenplan voor leiders

15 Jan Mouton en Peter Tuybens (Acerta)
“Hard voor de resultaten, zacht voor
de mensen”



8



Saskia Van Uffelen (CEO Ericsson Belux) wint ETION Leadership Award 2018

“Doorbreek de oude modellen”

TEKST/DIRK REMMERIE EN MAUD VANMEERHAEGHE FOTO/JAN CRAB

Als Saskia Van Uffelen het platform van de ETION Leadership Award 2018 voor één ding wil benutten, dan is het voor een pleidooi voor verandering: “Durf de bestaande, oude modellen te doorbreken. Onze kijk op leiderschap, communicatie, carrièreplanning, services, ecosystemen, partnerships, financiële modellen... is vertroebeld. We zijn die elastieken zó aan het uitrekken – het werkt gewoonweg niet meer. Er moeten meer jongeren, meer diversiteit, in raden van bestuur komen. Hoe willen we nu veranderen als we ons omringen met mensen van dezelfde leeftijd, met dezelfde achtergrond?”

Uw academisch toegangsticket tot het professionele leven gaf niet meteen aan dat er een succescarrière in de IT in de pijplijn zat. Is het een voordeel om een vreemde eend in de bijt te zijn als master in lichamelijke opvoeding en pedagogie of eerder een obstakel?

“Daar heb ik natuurlijk het raden naar. Wat wel is: ik heb geleerd om boodschappen motiverend over te brengen zodat jongeren ze oppikken. En wat zijn volwassenen anders dan grote kinderen? (*lacht*) Wat moet je doen in verkoop? Mensen overtuigen. Wat moet je doen in een leidende rol? Erover waken dat je er niet alleen voor staat en dat je met je team mee kan gaan. Ja, wellicht heeft mijn opleiding geholpen.”

“Waar ik ook van overtuigd ben, is dat we allemaal moeten leren denken als jongeren. Ik ben geen *digital native*, dus waar zou ik staan als ik niet had geluisterd naar de volgende generaties? Generaties die trouwens veel diverser zijn, waardoor ook volgende vraag relevant is: hoe kun je van ‘het probleem’ diversiteit ‘de opportuniteit’ of ‘de verrijking’ diversiteit maken?”

“In de ingenieurswereld waarin ik toch al een aardige tijd van mijn leven heb doorgebracht, is empathie niet meteen de meest onderscheidende eigenschap. Ik kom nogal wat mathematische, binaire geesten tegen. Volgens mij is mijn complementariteit wel een meerwaarde. Mijn empathisch inschattingsvermogen zie ik soms als de lijm waarmee ik mensen zo bij elkaar weet te zetten dat de puzzel past en iedereen kan samenwerken.”

Dat samenwerken is geen evidentie?

“Weet je, toen ik hier aankwam, was het individualisme en de hiërarchie troef in een gebouw zonder ziel. Wie hier werkte, was daar niet trots op. Nu creëren we een andere cultuur, die meer open is en mensen in synergie laat samenwerken. Die ommekeer krijg je niet voor elkaar in een semester, dat vraagt drie tot vijf jaar.”

Wist u aan welke spreekwoordelijke knopjes u moest draaien om die veranderingen succesvol door te voeren?

“Eerlijk, dat heb ik moeten leren. Ik ben nogal ongeduldig van aard, wat niet meteen strookt met een traject van drie tot vijf jaar om een cultuur-switch te maken. In het begin maakte ik schema’s op over wat er binnen welk kwartaal moest veranderen, met daarbij de kostprijs en wat het moest opbrengen. Ik kan je zeggen: dat werkt zo niet. Ik heb moeten leren dat als je werkt aan een cultuur, je de organisatie tijd moet geven om te veranderen.”

“Wel zie ik verschillende fases waar je door moet. Als eerste is er de *appreciative understanding*, wat neerkomt op: ‘Ik begrijp dat je anders bent, ik streef er niet naar dat je je aan mij aanpast, maar ik apprecieer de verschillen.’ Dat gaat over de verschillende generaties die hier rondlopen, de twaalf nationaliteiten, de vele varianten van het Engels... Er zijn culturen die een probleem hebben met een vrouw in een leidende positie. Ik ga die cultuur niet veranderen, hé. Dat is een kwestie van hard tegen zacht, het is een kwestie van onderling vertrouwen. Van geven en nemen. Vroeger

geloofden we dat we vooral sterk op elkaar moesten lijken voor een goede samenwerking. Kijk maar naar verschillende raden van bestuur: dat zijn allemaal dezelfde mannen in dezelfde pakken met dezelfde achtergrond van dezelfde leeftijd, en die gaan allemaal akkoord. Als je dan gaat kijken naar hoe zij de strategie van hun bedrijf naar de toekomst zullen *challengen*, dan hebben ze er geen idee van. Gender is voor mij niet de kapitale factor. Oké, er is nood aan vrouwelijke competenties, maar die vinden we evengoed in mannen met vrouwelijke competenties. En er zijn evengoed vrouwen die zich als man gedragen. Het gaat dus niet om mannen of vrouwen, maar om de competenties en hoe die elkaar kunnen verrijken. Diversiteit is complex en een uitdaging voor peoplemanagers, maar dat betekent niet dat het een bedreiging is.”

Wat is de tweede fase?

“Het moment waarop we ervan uitgaan dat iedereen CEO is van zijn eigen professionele verantwoordelijkheden. Ja, ik ben gedelegeerd bestuurder, maar iedereen moet zijn eigen leven in handen nemen. Ik kan geen moeder zijn van 300 ingenieurs – ik heb zelf al vijf kinderen, da’s al meer dan genoeg. Tegen medewerkers zeg ik: *‘You’re the boss. And if you can use me, use me.’* Maar jij blijft de baas.’ Eigenlijk komt het erop neer dat ik telkens de vraag stel: ‘Als Ericsson jouw bedrijf was, wat zou je doen?’ De meesten reageren daar onzeker op.”

“Ik hanteer daarbij verschillende regels. Regel nummer één: ik heb geen geld. Als je geld nodig hebt voor je project, dan zal je daar zelf voor moeten zorgen. De tweede regel: je maakt deel uit van een groep. Je kan niet beslissen om morgen ramen te wassen. Dat past niet in de strategie van het bedrijf. Er zijn heel veel processen die in principe gevolgd moeten worden. Het bedrijf is 140 jaar oud, dus die processen bestaan al lang. Maar *‘you may walk the borderline’*. Kom aan het einde van de rit niet af met ‘Het is

mislukt, maar we hebben het proces gevolgd.’ Er is inderdaad een proces, maar door het een beetje naar links en een beetje naar rechts te sturen, kan je het naar je hand zetten. Dat heeft mij in mijn loopbaan alleszins geen windeieren gelegd.”

“In een volgende fase merk je dat er mensen zijn die niet meekunnen met de veranderingen. Wie de meest fantastische technische competenties heeft, maar niet het juiste gedrag stelt, heeft een probleem. In deze *behavior*-fase draait alles rond peoplemanagement. Ik heb perfect competente senior ingenieurs, maar van *people managers* in de complexe omgeving waarin we ons bevinden, hebben ze absoluut geen kaas gegeten. Zo’n superingenieur mag voor mij hetzelfde blijven verdienen, maar die moet teruggeplaatst worden. Noem het voor mijn part verticale promotie, maar die mensen moeten uit hun rol van peoplemanager gehaald worden en in plaats daarvan moeten we mensen in dienst stellen die wel die competenties hebben.”

Wat brengt de toekomst?

“Digitale transformatie is technologie, wordt gezegd. Quatsch. Het gaat over hiërarchische, *‘one size fits all’*-modellen die niet meer werken. Vroeger zei de CEO ons eenmaal per kwartaal wat we moesten doen. Wat er buiten het bedrijf gebeurde? We hadden er het raden naar. Nu weet iedereen zowat alles en speelt communicatie een heel andere rol in leiderschap. De businessmodellen van vroeger – cijfers hier, cijfers daar – werken niet meer. Ik kan niet hetzelfde doen als gisteren. Ja, ik kan de elastiek nog harder spannen als werkgever, maar dat zal niet meer werken. We moeten vooruitkijken en het is opletten geblazen want de concurrentie komt niet meer uit de sector zelf. Als Audi eigenlijk een groot datacenter wordt, is Tesla dan de concurrent of de IT-sector? Dat anticiperen op wat er morgen op ons afkomt, is mijn verantwoordelijkheid. Een belangrijke en complexe, maar ook

ondergewaardeerde factor, zowel in de industrie, als bij de aandeelhouders, als in de financiële sector.”

Omdat die te veel op korte termijn denken?

“In alles wordt op korte termijn gedacht. Maar fundamentele veranderingen vragen tijd. Die kan je niet doen in een kwartaal. We moeten erin slagen om naar langetermijndenken te evolveren. Daarom noem ik ook de financiële analisten: als zij bedrijven blijven analyseren op hun cijfers per kwartaal... Dat is tegenwoordig gewoon pervers. Het is beter dat ik mensen ontsla dan dat ik investeer in levenslang leren. Moeilijk te verantwoordelijk als duurzaam ondernemerschap.”

Wat heb je allemaal moeten opofferen voor je loopbaan?

“Ik sta er niet alleen voor. Ik heb ontzettend veel bewondering voor alleenstaande ouders, zowel mannen als vrouwen, want ik zou het niet kunnen. Je moet realistisch zijn: alleen kan je dat gewoon niet. Eigenlijk is je vraag: ‘Hoe kan je al die dingen combineren?’ Door goed te plannen, goed georganiseerd te zijn. Het moeilijkste is niet het aantal kinderen. Er is het eerste kind, daarna het tweede. Dan heb je aan elk hand een kind. Het moeilijkste is het derde. Wat daarna komt, noem ik structurele chaos. Dan maakt het eigenlijk niet meer uit (*lacht*). Als de kinderen jong zijn, moet je er wel zijn. Op een bepaald moment hadden zowel mijn man als ik een internationale job. Daar hadden we een simpele oplossing voor: we hadden maar één koffer. Dat betekende dat we nooit met twee tegelijk weg konden.”

“Mensen leggen zichzelf zoveel druk op als ze zelf willen. Ik heb een druk bestaan, maar mijn weekends zijn heilig. Het menselijk lichaam heeft maar één batterij, en je kan ze niet opladen. Je beslist zelf hoe snel ze leegloopt. Als je jezelf verplicht om nu even door te bijten, kan je ze achteraf niet opladen. Dat is iets wat ik voor ogen hou. Ik geloof niet in het hiernamaals, dus als ik iets wil doen, is het nu te doen.”



ETION Leadership Award 2018
Creatie: Myriam Lelieur - www.myriamlelieur.be



“Het menselijke lichaam heeft maar één batterij, en die kan je niet opladen. Je beslist zelf hoe snel je die leegzuigt”

IDENTIKIT

Saskia Van Uffelen (*1961, Mortsel) is gehuwd met een ondernemer uit Charleroi en partner in enkele van zijn bedrijven. Samen hebben ze vijf kinderen. In 2014 werd ze CEO van Ericsson Belux, dat in België de radio-infrastructuur van de mobiele netwerken van onder andere Telenet en Orange bouwt en beheert. Daarnaast heeft Van Uffelen bestuursmandaten bij bpost, Elia, Axa Belgium, Media Invest Vlaanderen en BeCentral, en moedigt ze, als eerste Digital Champion van België, jongeren aan om te kiezen voor een job in de digitale economie.



Bart De Smet (Ageas)

“Je moet mensen vertrouwen geven en daarna loslaten”

TEKST/DIRK REMMERIE FOTO/JAN CRAB

Als CEO van Ageas en gewezen voorzitter van LEAD-IN lauwerde Bart De Smet heel wat verdienstelijke ondernemers met de Leadership Award. Als geen ander moet hij weten wat leiderschap is. Niet? “Ik moet je een beetje teleurstellen, op de vraag ‘Hoe word je een goede leider?’ bestaat geen eenduidig antwoord.” We laten ons niet uit het lood slaan. Integendeel: niets zo boeiend als een zoektocht.

Bart De Smet: “Vraag honderd mensen wat goed leiderschap is en je krijgt honderd verschillende antwoorden. Voor mij gaat het over het inspireren van groepen mensen waardoor je meer uit de groep haalt dan dat je uit de optelsom van de individuele kwaliteiten zou kunnen halen.”

Een mooie definitie. Hoe krijg je dat in de praktijk voor elkaar?

“Opnieuw een ‘helaas’. Er bestaat geen vast stramien voor. Er was een tijd waarin een leider iemand was met veel technische kwaliteiten en die ‘alles wist’ en daarom werd gevolgd. Vandaag is dat allang niet meer de essentie. Een domoor moet je natuurlijk ook niet zijn, maar het is vooral de kunst om mensen met kennis van zaken rondom jou te verzamelen en hen te motiveren om samen bij te dragen aan het algemeen belang van je onderneming of je vereniging. Als ik kijk naar mijn team bij Ageas, ben ik niet te beroerd om toe te geven dat ik wellicht in niets de beste ben. Maar misschien heb ik het geluk of de gave – je leert dat niet op school, hé – om de juiste mensen bij elkaar te krijgen en hen te overtuigen om samen ons verhaal te schrijven. Mensen ook die het team voorrang geven op het persoonlijk belang.”

“We hebben de ommeslag gemaakt van leiderschap als hiërarchie op basis van bewezen diensten naar leiderschap op basis van capaciteiten die nodig zijn voor de toekomst. Laat het me even heel concreet maken: dankzij ons personeelsblad ontdek ik wat onze medewerkers doen in hun vrije tijd. Of het nu pralines maken is, spelen in een rockband of het verzamelen van mini-

atuurtreintjes... het getuigt vaak van een passie die je niet steeds terugziet op de werkvloer.”

Wat bewijst dat...

“...dat bezieling en goede ideeën in de toenmalige hiërarchische structuur al te vaak de kop werden ingedrukt. ‘Je moet hier niet komen met je ideeën, je moet doen wat we van je vragen’, weet je wel? Dat is de grote verschuiving die er gebeurt. Ook belangrijk: een laag ego-gehalte. Een leider moet én goed weten waar hij naartoe wil, maar ook openstaan voor valabele (tegen)argumenten en af en toe kunnen toegeven dat hij zich vergist heeft. In tegenstelling tot wat sommigen denken zal je geloofwaardigheid daardoor groeien.”

Zijn er leiders ‘by default’? Is het een kwestie van ‘nature’ of ‘nurture’?

“Ook in zelfsturende organisaties zijn er altijd mensen die meer op het voorplan treden. Noem het geboren leiders. Natuurlijk kun je die attitude aanscherpen. Persoonlijk heb ik veel geleerd in de jeugdbeweging. Gelukkig zijn er verschillen tussen de mensen, want enkel met leiders maak je ook niets.” (lacht)

Hoe scherp je die attitude aan?

“Voortdurende feedback is een krachtig wapen om wat sluimert op de achtergrond op het voorplan te krijgen. Het gaat erom mensen (zelf)vertrouwen te geven en daarna los te laten. Daar moet je niet te lang mee wachten, heb ik geleerd. Vroeger was het van: ‘Heb geduld, zij of hij is er nog niet rijp voor’. Een van mijn persoonlijke mentors, Walter van Pottelberghe, gaf bij De Vaderlandsche mensen van 28 jaar verantwoordelijkheid over teams van vijftig medewerkers. Wat je wel moet doen, is in het begin ‘in de buurt’ blijven. Gooi jonge mensen met potentieel in het bad en ze zullen

sneller zwemmen en een leidende rol opnemen dan als je wacht tot ze er honderd procent klaar voor zijn.”

Is een extravert karakter een troef?

“Introvert of extravert, het maakt geen verschil om een goede leider te zijn. Een puntje van zelfkritiek waar mijn medewerkers me intussen wellicht al honderden keren op hebben gewezen: ik praat soms te veel en luister te weinig. ‘Je hebt twee oren en één mond, gebruik ze proportioneel’, hoor ik wel eens. Wie introvert is zal meer luisteren, wie te extravert is loopt het risico om te dominant te zijn.”

“Wat wél cruciaal is: een groot EQ. Wees attent voor wat er in de groep gebeurt. Ook belangrijk: een laag ego-gehalte. Een leider moet én goed weten waar hij naartoe wil, maar ook openstaan voor valabele (tegen)argumenten en af en toe kunnen toegeven dat hij zich vergist heeft. In tegenstelling tot wat sommigen denken zal je geloofwaardigheid daardoor groeien.”

“Een grote maatschappelijke bevoegdheid is een must. We kennen allemaal die gehypte leiders van gigantische wereldbedrijven – je kan niet van elk van hen zeggen dat ze veel inzitten met het lot van de medewerkers op het laagste niveau van hun bedrijf. Ook wij hebben moeilijke periodes gekend en hebben moeten afslanken. Telkens hebben we bekommerd gezocht naar de best mogelijke oplossing. Ik zeg dus niet dat je geen moeilijke beslissingen kan en mag nemen, wel dat je aandacht moet hebben voor alle stakeholders.”

“Een goede leider moet ook hard werken. Werken is spijtig genoeg een woord dat een negatieve connotatie gekregen heeft. Werken heet vermoeiend te zijn. Maar wat is werken als je het elke dag met leuke mensen mag doen? Soms hoor ik ‘onze medewerkers zijn ons grootste kapitaal’. Dat is natuurlijk zo, maar een goede leider toont dat niet alleen door af en toe op te duiken op een activiteit van het

personeel en dan snel-snel wat handjes te schudden. Mensen voelen dat, hé.”

Een mooie checklist voor goed leiderschap is dat. Zijn er ook valkuilen?

“De goednieuwsshow is de meest gemene en heel moeilijk te detecteren valkuil. Hoe je ook je best doet, de informatie die je krijgt, is altijd gefilterd. Het duurt daardoor soms langer dan nodig voor je weet dat er ergens een probleem is. Je moet dus een klimaat creëren waar je medewerkers niet in een kramp schieten als ze een ‘slechte boodschap’ moeten brengen en in de verdediging gaan, maar één waar ze in vertrouwen de dingen kunnen benoemen om daarna samen na te denken over mogelijke oplossingen.”

“Het is ook gevaarlijk om te beginnen zweven als je gelauwerd wordt. Het grootste gevaar duikt op als je denkt dat er geen gevaar meer is. Mijn vrouw is wat dat betreft mijn grootste correctiefactor. Thuis ben ik niet de CEO.” (lacht)

In 2016 werd je verkozen tot Manager van het Jaar. Je werd geprezen omdat je Ageas hebt doen verrijzen uit de as van Fortis.

“De lof voor de manier waarop dat is gebeurd, vind ik nog belangrijker. De periode 2008-2009 had ik liever niet meegemaakt, maar het was voor mij een leerrijke tijd. Ik heb het gevoel dat mijn bijdrage in die moeilijke jaren het meeste impact heeft gehad. We zaten in overlevingsmodus, hadden weinig tijd om beslissingen te nemen, maar maakten desondanks zo veel mogelijk tijd vrij om te luisteren, oplossingen te zoeken en kleine en grote sociale drama’s te beperken.”

Heeft het leven je lessen geleerd die je leiderschapsstijl mee hebben vormgegeven?

“Er zijn twee belangrijke momenten geweest. In 1993 – ik was toen 36 jaar – kreeg ik een bacteriële infectie in mijn hals. Het gevolg van écht te



“Troeven voor een goede leider? Een groot EQ, maar geen al te groot ego”

hard te werken. Wat er precies met me aan de hand was, wist ik niet, en de specialist ook niet: die wilde mij ‘kraken’, waardoor de besmetting in mijn ruggenmerg is geraakt. Ik raakte verlamd vanaf mijn heup, lag tien dagen op intensieve en had zes weken nodig om opnieuw te leren zitten of stappen. Ik heb toen beloofd dat ik minder zou werken. Die belofte heeft niet standgehouden. Wat ik er wel uit heb geleerd, is dat als mensen een tijd afwezig zijn, je ze best bij de organisatie blijft betrekken. Door die aandacht krijg je grote appetijt om terug te gaan. Als er nu iemand langdurig ziek is, laat ik regelmatig van me horen. Op dat vlak ben ik iets softer geworden.”

“De ineenstorting van Fortis, een tweede kapitaal moment, heeft van mij zowel een meer softe als een hardere persoon gemaakt. Ik was een consensuele persoon en streefde ernaar iedereen in mijn team van een beslis-

sing te overtuigen. Dat doe ik nu niet meer tot in den treure. Als één individu een goede beslissing tegenhoudt, laat ik het groepsbelang primeren op het individueel belang.”

Zijn de waarden van de huidige generatie anders?

“Eerst en vooral: ik ben een optimist en ongelofelijk positief over de huidige generatie en de mogelijkheden die die mensen hebben. Ik vertel niets nieuws als ik zeg dat de balans tussen werk en privé belangrijker wordt ingeschat dan vroeger. Niet iedereen moet ons voorbeeld volgen natuurlijk, maar het is wel interessant om op te merken wat uit enquêtes naar voor komt als datgene wat jonge professionals het allerbelangrijkst vinden: werkzekerheid, goede voorwaarden en extralegale voordelen en werk dicht bij huis. Sociale verantwoordelijkheid, klimaat en mobiliteit scoren beduidend lager dan je uit gesprekken met jongeren zou

verwachten. Maar nogmaals: ik ben een optimist en zie dat de algemene vaardigheden van jonge mensen heel sterk zijn. Misschien ben ik *biased* omdat wij met hogere profielen in aanra-

king komen. Ik ben mij ervan bewust dat er ook een grote groep mensen is die niet meer kan volgen. Dat mogen we niet stilletjes onder de mat vegen.”

ETION ALS HEFBOOM VOOR LEAD-IN

Onder het voorzitterschap van Bart De Smet gingen de activiteiten van LEAD-IN begin 2018 op in ETION. De Smet: “De doelstelling van LEAD-IN was en is om te werken rond goed leiderschap en hoe dat kan leiden tot een betere wereld. Natuurlijk moet een bedrijf winst maken, anders kan het niet investeren om te groeien of investeerders aantrekken, maar dat mag niet ten koste gaan van andere belanghebbenden: medewerkers, milieu, klanten, de maatschappij... We willen die filosofie niet alleen bij commerciële organisaties promoten, maar ook bij de overheid, bij de culturele en sportsector, kortom overal waar er nood is aan goed leiderschap.”

“Dankzij ETION is onze hefboom om die boodschap over te brengen een stuk groter geworden en ons doelpubliek veel ruimer. We hebben een duurzame manier gevonden om onze energie in relevante studies en waardevolle evenementen te investeren en daarvoor een grotere return te krijgen.”



Op zoek naar een nieuwe harmonie in leiderschap

Trompetten, violen en leiderschap

TEKST/ANNELIES BOECXSTAENS ILLUSTRATIES/DIETER DRESSELAERS FOTO/JAN CRAB

“Muziek kan gebeurtenissen niet veranderen. Maar het kan mensen raken zodat zij veranderen: verrijkt, geïnspireerd en aangemoedigd. Dan gaan zij zich gedragen op een manier die gebeurtenissen wel kan veranderen.”

Leonard Bernstein

Vervang het woord ‘muziek’ door ‘leiderschap’ en lees nogmaals deze inspirerende quote van de bekende componist/dirigent Leonard Bernstein. Muziek en leiderschap hebben meer gemeen dan we denken. Wat kunnen we op vlak van leiderschap van muziek leren? De vraag naar autonomie, participatie en co-creatie stijgt. Bedrijven merken dat deze manier van werken niet past in een zuiver hiërarchisch aangestuurde organisatie. Krijgt de leider een nieuwe rol? En wat is in deze omstandigheden zijn/haar toegevoegde waarde? In dit artikel gaan we op muzikale zoektocht.

Een nieuwe rol voor de leider?

In 1922, kort na de Russische revolutie, ontstond het symfonisch orkest ‘Persimfans’ in Moskou. Het was het eerste symfonisch ensemble zonder dirigent. Het orkest ontstond uit het geloof in gelijkheid en anti-autoriteit. Volgens deze muzikanten doodt de leider van het orkest het gevoel van verantwoordelijkheid en creativiteit van de muzikanten. Klinkt dit bekend in de oren? Het orkest kende een groot succes tijdens de eerste jaren van zijn bestaan. De muzikanten kregen de kans om hun eigen inbreng te geven over het uit te voeren werk. Het ensemble repeteerde ook in een cirkelvormige opstelling, wat uniek was in die tijd. Uiteindelijk werd het orkest ontbonden in 1932. Meningsverschillen tussen de muzikanten leken niet meer te overbruggen, componisten waren niet tevreden over de kwaliteit van de uitvoeringen en bovendien was de tijdsgeest weer veranderd, weg van deze collectieve leiderschapsvisie. Een kort bestaan dus voor dit zelfsturende ensemble.

In 2008 is dit orkest heropgericht. De drijfveer voor de heropstart was echter niet meer anti-dictatuur, maar draaide meer rond eigenheid, vrijheid en co-creatie. In het orkest werden ook rollen toegekend. Zo is de artistieke leider verantwoordelijk voor de repe-

tities en de uitvoering van het werk, maar wordt inbreng gestimuleerd. De leider is dus niet geschrapt, maar heeft een andere rol gekregen.

Zoals in het muzikale voorbeeld van Persimfans zijn ook steeds meer orga-

nisaties op zoek naar een manier om zich anders te organiseren. Digitalisering heeft ervoor gezorgd dat kennis bij iedereen en overal is, niet alleen bij de ‘alwetende’ leider. Mensen worden mondiger. De werkomstandigheden veranderen. We werken steeds vaker van thuis uit, organisaties hebben verschillende werkplekken en we doen meer beroep op flexibele werkrachten. We hebben een andere kijk op werk. Door al deze veranderingen botsen we tegen de muren van ons hiërarchische model. Organisaties dienen niet enkel hun manier van leidinggeven aan te passen, maar ook hun structuur, processen en rollen. Zo ontstaan er in vele bedrijven zelforganiserende teams en krijgen de medewerkers meer verantwoordelijkheid. Vroeger had de leider een rol als frontman. Hij stond boven zijn team en had de verantwoordelijkheid over zijn team. Nu krijgt hij een meer ondersteunende rol

tussen zijn teamleden. Iedereen in het team draagt verantwoordelijkheid. Er is dus nog steeds leiderschap nodig, maar de omstandigheden veranderen. Je leest vaak dat dit de nieuwe manier van werken is. Nieuwe tijden vragen om nieuwe werkomstandigheden. Maar het voorbeeld van Persimfans bewijst dat dit concept toch niet zo vernieuwend is. Je kan denken dat de geschiedenis zich herhaalt, maar het initiële concept is wel bijgesteld. Bij de heropstart in 2008 werd er wel een rol voor de leider gecreëerd, in tegenstelling tot 1922, toen de leidersrol gewoon geschrapt werd. Het zou kunnen dat wij ons huidige concept binnen 10 jaar ook moeten bijsturen omdat het niet werkt. Wanneer de tijdsgeest verandert, zal ook onze visie op leiderschap veranderen.

De toegevoegde waarde van de leider

Om autonomie en betrokkenheid te bekomen, zal een directieve, controlerende stijl geen toegevoegde waarde brengen. Welke leiderschapskwaliteiten leveren dan wel toegevoegde waarde? In 1927 schreef de bekende opera-componist/dirigent Richard Strauss zijn gouden regels voor dirigenten. Richard Strauss staat bekend als een vrij passieve leider. Zijn bewegingen waren minimalistisch en zijn gelaatsuitdrukking was zeer neutraal. Niet echt inspirerend zou je denken? Toch zijn de uitvoeringen die hij bracht nog steeds wereldberoemd en niet te evenaren. Hoe haalde deze leider dan zo’n fantastisch resultaat met zijn orkest? Volgens zijn gouden regels moet de leider dienend zijn aan het grotere geheel, het publiek ontroeren en ondersteunend werken om het de solisten gemakkelijk te maken. Alles draait om de muziek en het team, niet om de leider zelf. In een andere gouden regel schreef Strauss ‘als je als dirigent na een uitvoering zweet, dan doe je iets verkeerd’. Dat zie je ook aan zijn dirigentstijl. In realiteit zullen er weinig

dirigenten het ‘droog’ houden tijdens een uitvoering. De meeste dirigenten gaan helemaal op in het werk en tonen door hun gebaren hun passie voor de muziek. Maar toch zit er waarheid in deze gouden regel. Er is iets fundamenteel mis als je als leider zo veel moet bijsturen of krachtige gebaren moet gebruiken om de groep te laten presteren. In dat geval is er onderliggend iets mis. Is er duidelijkheid? Is er samenspel? Begrijpen de muzikanten de muziek? In deze analogie van Strauss en zijn gouden regels ontdekken we de toegevoegde waarde van de leider: verbinding creëren, inspireren en een duidelijk kader scheppen.

De leider zorgt voor verbinding

In een klein ensemble horen de muzikanten elkaar. Ze maken hun eigen samenklank door te luisteren naar elkaar. In een groot orkest horen de verschillende instrumentgroepen elkaar niet meer door de afstand. Om hier harmonie te bekomen moet de dirigent voor verbinding zorgen. In een organisatie moeten de teamleden onderling verbonden zijn, maar ook de verschillende zelforganiserende teams moeten op één of andere manier in verbinding staan.

Verbinding creëren betekent niet alleen de communicatielijnen aan elkaar knopen. Iedereen moet zich betrokken voelen in het grotere geheel. Waarvoor staan wij als bedrijf en welke rol spel ik hierin? Een wij-gevoel creëren in de muziek is gemakkelijk. De kracht van muziek is niet te onderschatten. Deel uitmaken van een orkest en weten dat elke stem bijdraagt tot harmonie, geeft muzikanten zingeving. Maar de uitdaging voor organisaties bestaat erin om hun missie of droom te vertalen naar een zinvol doel voor alle lagen in de organisatie.

In de muziek komt deze verbinding tot stand door de taal van de muziek

te spreken. In organisaties spreken we een andere taal. Een taal die ontstaat door te leiden vanuit authenticiteit. Openheid en vertrouwen zijn fundamenten in onze nieuwe leiderschapharmonie. Deze waarden zijn de lijm in organisaties.

De leider inspireert

“Het belangrijkste in de muziek staat niet in de noten.”

Gustav Mahler

Iedere muzikant kan de moeilijkste partij spelen, als hij maar genoeg oefent.



“Een duidelijk kader met structuur, rollen en doelstellingen voorkomt dat organisaties vervallen in een ‘laissez-faire’-cultuur”

Maar het feit dat je alle noten perfect kan spelen, gaat het publiek niet ontroeren. Het zijn niet de noten die ons kippenviel bezorgen, het is de pauze tussen de noten. Elke noot komt pas tot zijn recht als hij op het juiste moment gespeeld wordt. Een muziekwerk dat met zoveel gevoel, inleving en passie gespeeld wordt, raakt ons. Het is de dirigent die zijn orkest kan inspireren. Het is de leider die het beste uit zijn team haalt. Een bewijs hiervoor is het voorbeeld van het zelfsturend orkest Persimfans. De componisten waren niet tevreden met de uitvoeringen van hun werken omdat de dynamiek ontbrak. Een persoon kan zichzelf uitdagen, zich ontwikkelen en hard werken. Een team kan elkaar inspireren en ondersteunen. Maar het is de leider die het team naar een hogere dimensie kan brengen. Hij inspireert, zet zijn medewerkers in hun kracht en trekt hen uit hun comfortzone. Want pas dan kan er iets magisch gebeuren.

De leider schept een duidelijk kader

Het uiteindelijke doel van organisaties is resultaat boeken. De nieuwe organisatie die gebaseerd is op participatie, co-creatie en autonomie kan alleen maar werken als er discipline, verantwoordelijkheid en structuur is. Zelf keuzes maken betekent verantwoordelijkheid opnemen. Teamregels respecteren vraagt om discipline van elk teamlid. Iedereen heeft nood aan een kader of structuur waarin hij zijn verantwoordelijkheid kan en mag opnemen. In een ensemble zonder dirigent zijn er ook regels. De eerste viool geeft het startsignaal, de bas heeft een ondersteunende ritmische rol en er worden afspraken gemaakt hoe de groep het muziekwerk interpreteert. Ook de structuur van hun opstelling is anders dan grote orkesten. Ze repeteren in een cirkelvormige opstelling om zo hun communicatiesysteem te verbeteren. Er is inbreng van elke muzikant tijdens de repetitiemomenten. Iedereen heeft medebeslissingsrecht over de uitvoering. Elk talent wordt ingezet met als doel een prachtige symfonie te bekomen. Creativiteit ontstaat door ruimte te scheppen. Maar als het kader niet duidelijk is bij de muzikanten, dan worden er fouten gemaakt of verliezen we de balans. Dit gaat dan ten koste van de kwaliteit van de muziek. Een duidelijk kader met structuur, rollen en doelstellingen voor-

komt dat organisaties vervallen in een 'laissez-faire'-cultuur.

De weg naar de nieuwe harmonie

De weg naar harmonie vraagt om sturing en begeleiding. Dit lijkt misschien contradictorisch met wat we net predikten over ruimte en autonomie. Gewoontes zullen niet vanzelf veranderen. Er is een drijvende kracht nodig om mensen uit hun comfortzone te krijgen. Deze verandering dient stap voor stap te gebeuren. In elke fase van dit veranderingstraject dient de leider zijn leiderschapsstijl aan te passen. De dirigeerstijl van dirigenten tijdens een uitvoering is ook nooit dezelfde als deze op de repetitie. Een orkest moet begeleid worden van een eerste lezing tot een magische uitvoering. Dit gaat niet zonder vallen of opstaan. Tijdens de eerste repetities wordt de maat nog zeer duidelijk aangegeven. Deze directe stijl geeft de

maakt van deze uitvoering en neemt de complimenten van het publiek met fierheid in ontvangst. Ook onze medewerkers hebben nood aan oprechte waardering. Vier successen en erken het effort van elke medewerker.

Slot

Veranderende tijden vragen om veranderde leiderschapsrollen. De nieuwe leider leidt niet meer vanuit pure kennis maar vanuit een 'zijn'. Iedereen is expert in zijn eigen instrument. De

toegevoegde waarde van de leider bestaat in verbinding creëren, inspireren en een duidelijk kader scheppen. Deze elementen zijn de ingrediënten om de mooiste melodie te maken in leiderschap. Maar alles draait om context. Een team van 10 leden heeft niet dezelfde noden als een groep van 100 leden. Elke organisatie is anders en vraagt om een unieke aanpak. Aanvoelen wanneer welke leiderschapsstijl nodig is en kunnen switchen tussen deze stijlen, is de successleutel van elke leider. Zo lang we vanuit authenticiteit leiden, zal er harmonie zijn. Er zit muziek in elke organisatie, maar het belangrijkste is dat de organisatie haar eigen symfonie schrijft.

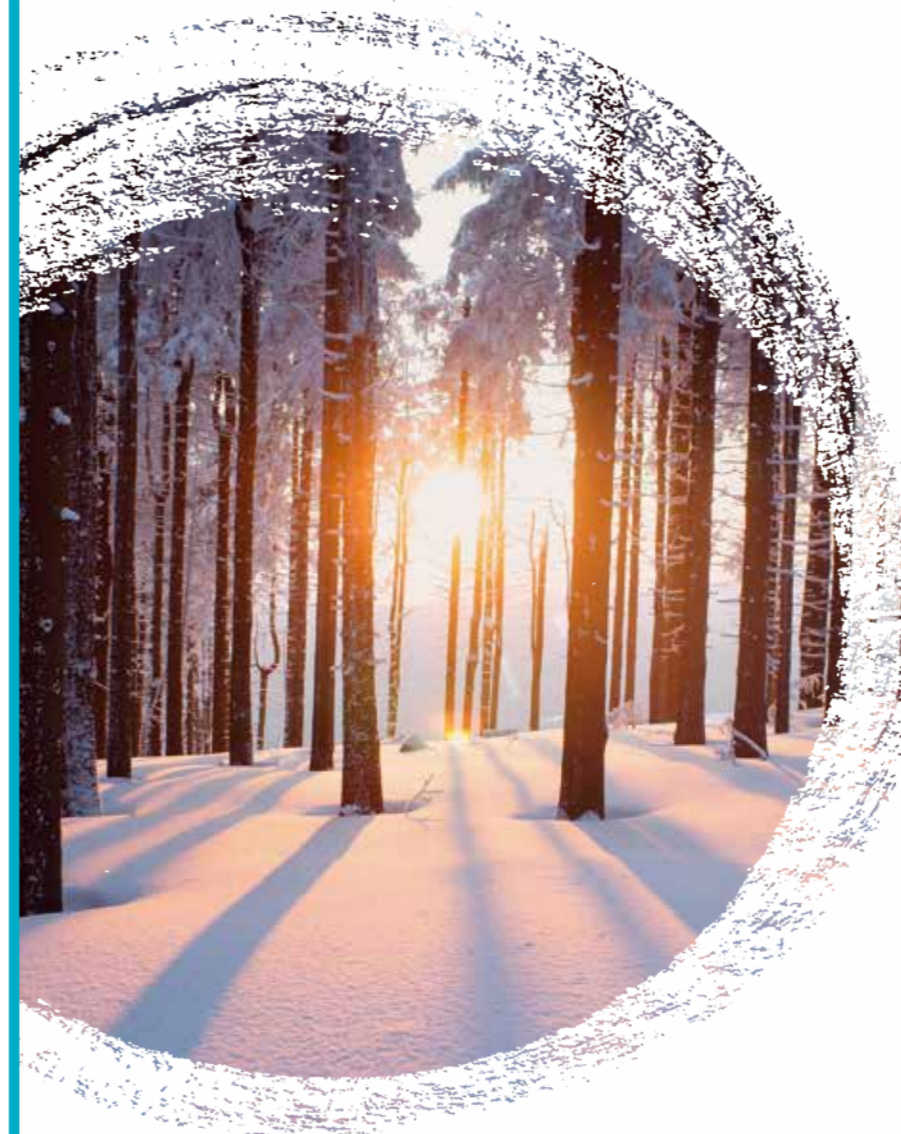
"De taal van de muziek is voor alle generaties en naties. Hij wordt begrepen door iedereen, aangezien hij begrepen wordt met het hart."

Gioachino Rossini



muzikanten de kans om de noten 'aan te voelen' en te weten waar ze moeten komen. Hoe dichter tegen de uitvoering, hoe meer de dirigent ruimte laat voor interpretatie en creativiteit. Bij veranderingen in organisaties is dit net hetzelfde. In de eerste fase van de verandering is er sturing en begeleiding nodig. Als de verandering geaccepteerd en gedragen wordt, komt er ruimte voor autonomie en coaching. Wat zeker niet vergeten mag worden, is dat we ook tijdens dit veranderings-traject onze successen moeten vieren. Bij afloop van het muziekwerk, bij het in ontvangst nemen van het applaus, krijgt de muzikant dat ongelooflijke gevoel van euforie. Hij kon deel uit-

etion
Forum voor geëngageerd ondernemen



ETION

begint opnieuw!

Winterevents 2019

Woensdag 23 januari - 19.00 uur
Domein Maelstede, Kuurne

Maandag 28 januari - 18.30 uur
Salons van Edel, Wilrijk

Dinsdag 29 januari - 19.00 uur
Maison Citadel, Gent

Donderdag 31 januari - 19.00 uur
Faculty Club, Leuven

'Kantelmomenten' met Marc Herremans

Van tegenslag naar kans. Wat doet het ongewilde met ons?

Marc Herremans, een van onze bekendste triatleten raakte verlamd tijdens een val met de fiets, maar strijdt onverschrokken verder. Hij vertelt wat dit onverwachte **kantelmoment** met hem gedaan heeft, hoe hij zich aanpaste en nieuwe doelen stelde.

Wat doen we als we onze dromen moeten loslaten? Hoe ondernemend kan/moet je dan zijn? Welke steun vind je dan wel of niet, en welk (zelf)leiderschap vraagt dat van ons ...

Een **warmmenselijk** gesprek met Ironman Marc Herremans, gevolgd door een uitgebreid netwerkmoment.

Meer info en inschrijven: www.etion.be of info@etion.be.





Martin Lanik ('The Leader Habit') over zijn "mentale variant van fitness" **Stappenplan voor LEIDERS**

TEKST/DIRK REMMERIE FOTO/©RR

De investeringen in het opvijzelen van de kwaliteit van leiderschap zijn wereldwijd nooit zo groot geweest als nu. Goed nieuws voor Martin Lanik, die met zijn Pinsight-ontwikkelingsprogramma voor leiders en de bestseller 'The Leader Habit' hoge ogen gooit. Het succes ondermijnt Laniks kritische zin niet: "We moeten er ons meer van bewust zijn dat sterkere leiderschapskwaliteiten niet alleen kunnen bijdragen tot een meer succesvolle organisatie, maar ook tot een betere samenleving. Helaas moeten we vaststellen dat ondanks die investeringen het vertrouwen in leiderschap een diepe duik neemt."

'Leiderschap', 'assessment' en 'ontwikkeling' is de drie-eenheid die het professionele leven van de bedrijfspsycholoog uit Denver (VS) richting geven. Martin Lanik richtte acht jaar geleden Pinsight op "uit onvrede met de resultaten van de traditionele ontwikkelingsprogramma's voor leiders". Het effect daarvan vond hij "te onbeduidend", wat in hoofdzaak te wijten was aan de aanpak: "met wat ex-cathedralessen en een paar workshops kom je er niet om gedrag te wijzigen".

Hoe dan wel?

Martin Lanik: "Al vier jaar doe ik intensief onderzoek naar effectieve en efficiënte manieren om te komen tot beter leiderschap, omdat ik mij niet door een filosofie maar door wetenschappelijk gefundeerde inzichten wil laten leiden. *Evidence based*. Wat stellen wij nu vast? Dat je op net dezelfde manier kan leren hoe je een betere leider kan zijn als dat je leert skiën, tennissen of paardrijden: door elke dag te werken aan je microgedrag."

Geef eens een voorbeeld van microgedrag?

"Een van de meest essentiële kwaliteiten die een leider nodig heeft, is 'kunnen delegeren'. Als je werkt met anderen, moet je een manier vinden om taken op die manier te delegeren zodat ze én structureel geven aan je organisatie én je medewerkers motiveren. Onze research toont aan dat effectieve leiders over 'resultaat' spreken als ze delegeren. Ze maken klaar en duidelijk wat ze willen, maar komen er meestal niet toe

te bespreken hoe de medewerker dat resultaat moet bereiken. Daar ligt een winstkans en daarom koppelen we een oefening aan dat inzicht: beschrijf niet alleen het eindresultaat, maar vraag meteen ook hoe je medewerker denkt dat het beste aan te pakken. In 'The Leader Habit' breng ik zo 79 van die gedragingen samen, die geclusterd zijn rond 22 leiderschapskwaliteiten. Beschouw het gerust als een soort catalogo van dagelijkse leiderschapsoefeningen. Voor mijn part zie je het als de mentale variant van de fitness. In de gymzaal geeft je coach je ook oefeningen voor heel specifieke spiergroepen."

De beste processen falen zonder gemotiveerde mensen

Vijf minuten per dag volstaan om je carrière in een hogere versnelling te steken, is de belofte? Commercieel klinkt dat als muziek in de oren...

"...maar het klinkt ook te goed om waar te zijn? Vergis je niet, de methode is niet gebaseerd op een leeghoofdige mantra, maar op ernstig wetenschappelijk bewijs. Decennia psychologisch onderzoek toont aan hoe mensen hun gedrag veranderen. Laat me de fitnesszaal inruilen voor een verwant thema:

het dieet. De verhalen zijn legio over personen die een paar kilo's willen afvallen en een veelzijdig plan uitdokteren, hongerig naar een snel resultaat. Als ze op maandag beginnen aan een dieet van 1200 calorieën, geef ik je op een blaadje dat hun lichaam tegen donderdag zegt: stop met de onzin, doe terug normaal. Met andere woorden: het doel is buitenproportioneel, te ambitieus. De les die we daaruit moeten trekken: telkens als je gedrag fundamenteel wil veranderen, moet je beginnen met kleine elementen van dat gedrag. Vandaar de vijf minuten per dag. Dat is haalbaar en toch zie je resultaat, hoe klein ook."

"We beloven ook niet dat je met die vijf minuten per dag een leider wordt die de wereld nog niet gezien heeft. Hou er rekening mee dat het ongeveer 66 dagen duurt om een microgedrag om te vormen in een gewoonte. De 79 microgedragingen waar ik het zopas over had, vermenigvuldigd die met 66 dagen, dat is net iets meer dan 14 jaar."

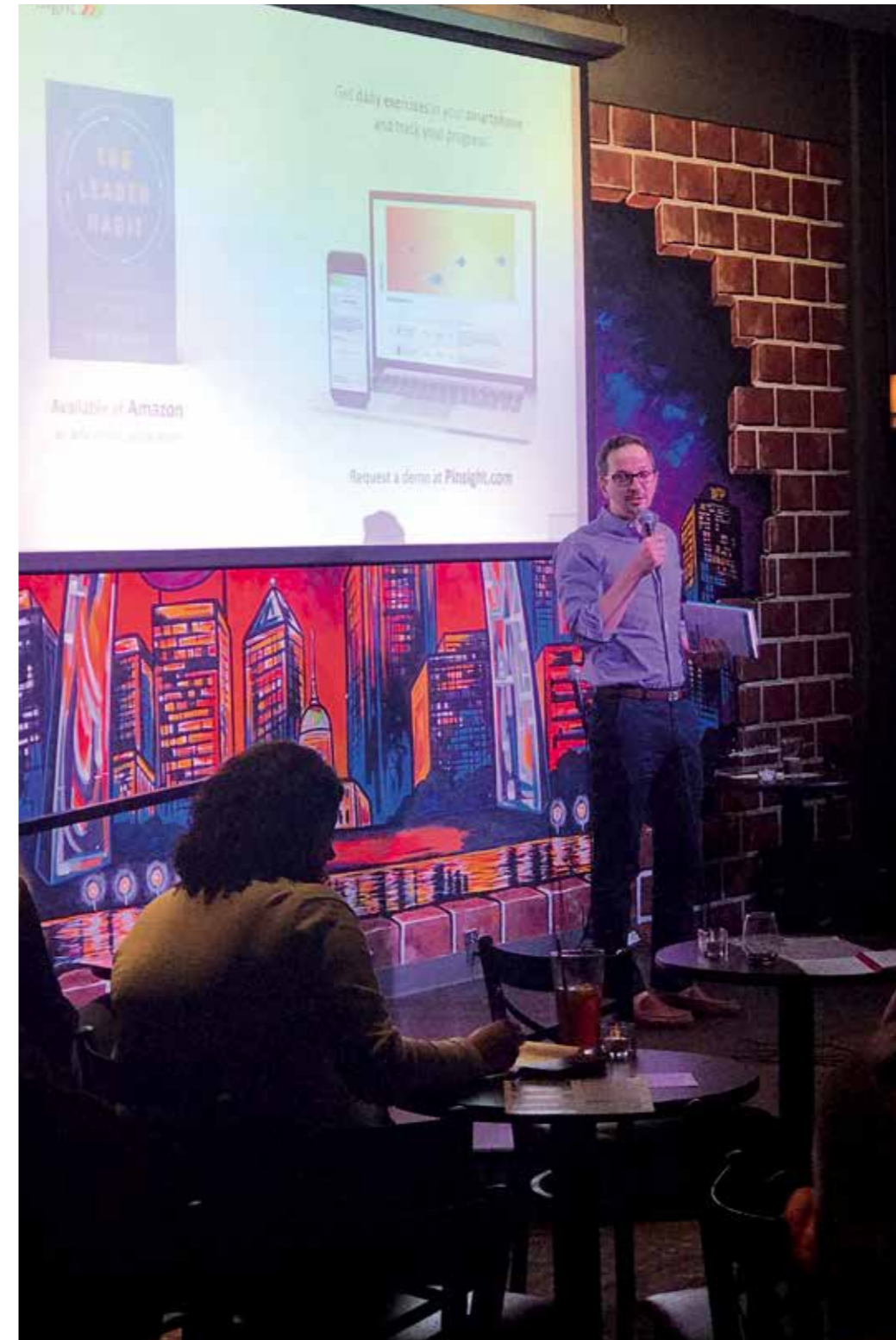
Dat lijkt dan weer een eeuwigheid in vergelijking met die vijf minuten. Hoe meet je het succes?

"De meeste deelnemers aan ons programma bereiden zich voor op een grotere rol binnen hun bedrijf of organisatie. Vier op de vijf van hen slagen daarin, wat voor mij toch aantoonbaar dat onze methode werkt. Bovendien verdienen ze meer en boeken ze betere resultaten. Ik wil daar in alle bescheidenheid een kanttekening bijzetten, want het is uiteraard niet het programma dat werkt, maar de mensen zelf die zich engageren om de oefeningen te doen. De beste processen falen zonder gemotiveerde mensen."

79 microgedragingen en 22 leiderschapskwaliteiten, dat geeft keuzestress. Stel: ik wil een betere leider worden, hoe begin ik eraan?
"Ik loop het risico dat je niet tevreden zal zijn met mijn antwoord. Het

hangt namelijk onder meer af van de businessstrategie van je organisatie. Sommige ondernemingen leggen hun focus op klanttevredenheid, andere op operationele uitmuntendheid, nog andere op het engagement van hun medewerkers... De strategie bepaalt welk type leider je nodig hebt. Om je niet op je honger te laten, maak ik het even concreet. Ben je bezig met innovatie en het op de markt brengen van steeds nieuwe producten, dan moet je innovatie ook daadwerkelijk voeden in je bedrijf. Kwaliteiten die daaraan verbonden zijn, zijn *selling the vision* – zeg gerust een gedeeld geloof – en de *empowering* van je medewerkers."

"Je kunt het ook bekijken vanuit het perspectief van het individu. We zijn allemaal geboren met talenten. Bepaalde leiderschapskwaliteiten lijken er van nature te zijn terwijl andere nooit tot ontwikkeling zullen komen, hoe hard we ook ons best doen. Daartussen liggen de skills die we misschien wel hebben, maar die nog nooit zijn aangesproken en dus nog niet zijn ontwikkeld. Die moet je dus detecteren en aanspreken."



De coach past in je broekzak

Het Pinsight-ontwikkelingsprogramma is een digitale tool. Als je specifieke karaktertrekken van een individu wil aanscherpen om er een betere leider van te maken, ben je dan niet beter af met een een-op-eenverhouding?

"Het lijkt misschien vreemd, maar dat is het helemaal niet. De basis van onze software is gevormd door de principes van gedragsveranderingen uit de psychologie. Die stroomlijnen we en maken we toepasbaar en toegankelijk voor het brede publiek, wat het kostenefficiënter maakt. *Back in the days* moest je als leidinggevende geregeld 'op visite' bij de coach, nu heb je software die een groot deel van dat proces automatiseert. Let wel, de focus is en blijft op het individu, niet op de groep. Dankzij artificiële intelligentie

maken wij een ontwikkelingstraject op maat van jou en je specifieke noden. De oefeningen die je krijgt, zijn zo geselecteerd dat je er het meeste succes mee zal boeken. Bovendien wordt je elke dag herinnerd aan wat je moet doen via een bericht op je smartphone. Het is net alsof je elke dag een coach of psycholoog in je broekzak hebt."

Is leiderschap overal ter wereld hetzelfde of zijn er culturele verschillen?

"De kerncompetenties van een goede leider zijn universeel. Waar ook ter wereld moet je strategisch kunnen denken, ondernemend zijn, kunnen delegeren, plannen en organiseren... Hoe je dat precies aanpakt, daar kunnen culturele verschillen opzitten. De Nederlandse professor Geert Hofstede heeft daarover baanbrekend werk verricht en onderscheidt zes dimensies. Wat wij in de praktijk wel vaststellen, is dat hoe hoger je komt in een organisatie, de bedrijfscultuur steeds dominantier wordt ten aanzien van de lokale cultuur."

Blinde auditie voor de meest geknipte leider

De diversiteit en gendergelijkheid zijn vaak nog zoek op het hoogste niveau (C-level) van veel bedrijven. Waarom is het zo moeilijk daar verandering in te brengen?

"Daar wijs je op een gigantisch thema. We zijn onbewust bevooroordeeld, hoe je het ook draait of keert. We selecteren allemaal – en dus ook managers – mensen die we op een of andere manier mogen. Zelfs al proberen we het te objectiveren en nemen we prestaties als selectiecriteria. Die bevooroordeeldheid (*bias*) is er bijna altijd, ook omdat we meestal geen gestandaardiseerd proces hebben dat alles en iedereen gelijkschakelt. Het Pinsight-ontwikkelingsprogramma doet dat wel en beoordeelt elk individu, ongeacht afkomst of geslacht, enkel en alleen op basis van merites. In de loop der jaren hebben we een unieke databank opgebouwd met de gegevens van duizenden leiders en hun performance, en wat blijkt? Dat geen enkele etnische groep systematisch beter scoort dan een andere. Wel zien we een genderverschil, maar dat bevestigt niet het clichébeeld: vrouwen zijn door de band genomen net iets sterkere leiders dan mannen. Maar dat zie je inderdaad nog maar zelden weer spiegeld in het bedrijfsleven."

Hoe kunnen we daar een mouw aan passen?

"Ik denk dat het zaak is om gestandaardiseerde assessments in te voeren en niet langer alles te laten hangen van de individuele beoordeling van managers. Mag ik een voorbeeld geven? In de London Symphony Orchestra waren de meeste muzikanten lange tijd mannen. Op een gegeven moment hebben ze daar blinde audities ingevoerd, met als gevolg dat de

verhouding man-vrouw nu ongeveer gelijk is. Dat is wat we nodig hebben in bedrijven als we op zoek gaan naar de beste leiders: het equivalent van blinde audities. Want zelfs al proberen we het uit alle macht: we zijn allemaal bevooroordeeld. Van sommige *biases* zijn we ons bewust, van andere niet. Het is onmogelijk om dat af te zetten, want zo zijn onze hersenen nu eenmaal bedraad. Die manier van denken speelt trouwens ook in ons voordeel, want het helpt ons snel beslissingen te nemen. Zonder *biases* zouden we niet in staat zijn te functioneren. Stel je voor dat je 's morgens opstaat en voor elk detail van je ochtendroutine een weloverwogen beslissing moet nemen... je zou tegen het vallen van de avond je huis nog niet verlaten hebben." (*lacht*)

De tijden veranderen sneller dan een mens met de ogen kan knippen. Hoe kun je in deze turbulente tijden een goede leider blijven? Is leiderschap een bewegend doel?

"Als je je verdiept in het onderzoek naar skills die leiders nodig hebben, dan zie je dat er de afgelopen twee, drie decennia geen nieuwe ontdekt zijn. Aan de orde van de dag zijn technologie en innovatie en het geloof dat we ons voortdurend moeten aanpassen, maar wat zelden naar boven komt, is dat de manier waarop je je mensen en je business aanstuurt eigenlijk identiek is gebleven. Wat ik wel graag zou zien veranderen op vlak van management skills, is dat we er als maatschappij op vooruit zouden gaan. Want dat doen we niet. We investeren enorm in leiderschapskwaliteiten, maar tegelijkertijd neemt het vertrouwen in leiderschap een diepe duik. Ik doel nu niet specifiek op wat er zich politiek allemaal afspeelt op het wereldtoneel, maar het is een duidelijke trend. We zouden er ons meer bewust van moeten zijn hoe leiderschapskwaliteiten kunnen bijdragen tot een betere samenleving."

EEN LES VAN LANIK

"Vier elk idee"

"Als je innovatie nastreeft in je bedrijf," zegt Martin Lanik, "moet je leren hoe je elke medewerker aanspoort om nieuwe ideeën aan te reiken. Dat betekent in heel wat organisaties een serieuze ommekeer van de heersende cultuur. Een eerste stap is om de gewoonte aan te nemen om telkens als er iemand een idee aanreikt, dat te erkennen als een idee en het te 'vieren' in plaats van het binnen de kortste keren neer te sabelen. Klinkt simpel, maar weinigen slagen erin."



etion
Forum voor geëngageerd ondernemen

MISSIE

ETION bevordert het zelfinzicht, stimuleert de ervaringsuitwisseling en versterkt de kennis van maatschappelijke uitdagingen bij ondernemers.

ETION beïnvloedt het debat over het belang en de rol van het waarden-gericht ondernemerschap in de samenleving met relevante stakeholders.

VISIE

ETION staat voor een geïntegreerde kijk op waarden-gericht ondernemerschap, waarbij het persoonlijk leiderschap, de eigen organisatie én de samenleving nauw met elkaar verbonden zijn. Zo verscherpen we het inzicht van beslissingsnemers over gewetensvol handelen, met het oog op het duurzaam succes van de onderneming.

WAARDEN

Vier kernwaarden die onderling in balans zijn, inspireren ETION:

- Open
- Grondig
- Sterk
- Warm

ORIGINE

ETION is een onafhankelijke organisatie.

Vanuit zijn christelijke oorsprong en de eigen traditie hanteert ETION een personalistisch mensbeeld: de beweging heeft aandacht voor de unieke waarde van iedere persoon en onderstreept het belang van zorgzaamheid en maatschappelijk engagement.

etion
Forum voor geëngageerd ondernemen



Beste ondernemer,

ETION kan ook voor jou veel betekenen!

ETION biedt **tijd, ruimte en inspiratie**

om na te denken over ondernemerschap en jouw ondernemers-zijn, om even afstand te nemen van vandaag en te kijken naar de **lange termijn**.

Bij ETION ontmoet je andere ondernemende mensen met wie je in alle vertrouwen ideeën en **ervaringen** uitwisselt over leiderschap en bedrijfscultuur, waarden en strategie, economie en toekomst.

ETION staat voor een **warm netwerk** van geëngageerde ondernemers waar de sfeer informeel en hartelijk is.

Heb je interesse? Laat het ons weten!

Neem een kijkje op www.etion.be.
Kom proeven van een van onze activiteiten.
Of stuur ons gewoon een berichtje via info@etion.be, dan komen we graag eens langs.

Hopelijk tot binnenkort!

Gino Vijncke

Algemeen directeur

www.etion.be



Waarderend leiderschap geeft energie, corrigeren kost energie

“Hard voor de resultaten, zacht voor de mensen”

TEKST/DIRK REMMERIE EN MAUD VANMEERHAEGHE FOTO/JAN CRAB

HR-dienstverlener Acerta leidt leiders op. Dat is geen luxe, maar een noodzaak. “Sommigen noemen wat wij doen ‘soft’, maar het is evenzeer hard. Als je wil dat medewerkers resultaten boeken, moet je ervoor zorgen dat ze zich goed voelen. Dat vraagt een voortdurende investering in de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten en een permanent onderhoud van het ‘mensenpark’”, zeggen Jan Mouton (managing consultant bij Acerta) en Peter Tuybens (directeur Acerta Consult).

Jan Mouton en Peter Tuybens zijn specialisten in talent- en leiderschapsontwikkeling en coachen teams in ondernemingen en organisaties op alle niveaus.

Welk leiderschap streven jullie na?

JM: “Een leiderschap dat de uitdagingen van deze tijd, de VUCA-wereld, aankan. Het acroniem VUCA staat voor *volatile, uncertain, complex & ambiguous* (snel, onzeker, complex en vaag). Vandaag is het zus, morgen is het zo. Hoe kunnen we leiderschap versterken in die context? Een louter sturende en controlerende leiderschapsstijl werkt niet meer. Maar wat dan wel? Het is essentieel om een evenwicht te vinden tussen het geven van voldoende autonomie en toch het stuur niet uit handen te geven. Anders verwoord: je moet je medewerkers voldoende vrijheid geven zodat ze op hun manier kunnen inspelen op hun complexe omgeving, maar er ook voor zorgen dat de output er is. We ondersteunen leidinggevend in hard zijn voor de resultaten en toch zacht voor de mensen.”

Wat typeert een goede leider vandaag?

PT: “Ik bekijk het graag vanuit het ‘wat’, ‘waarom’ en ‘hoe’. Het is iemand die weet wat van hem/haar en zijn/haar team verwacht wordt, die kan kaderen waarom dat belangrijk is, en die de manier waarop dat moet gebeuren, zo goed mogelijk kan loslaten. Dat laatste is voor velen het moeilijkste. Ze moeten leren vertrouwen hebben in hun mensen.”

JM: “Controle ademt wantrouwen uit. Een goede leider is iemand die een omgeving creëert waarin mensen zichzelf kunnen zijn, die een biotoop ont-

wikkelt waarin mensen hun talenten kunnen inzetten. Controle is daarvoor geen goeie biotoop.”

PT: “Elk bedrijf heeft een machinepark. En een ‘mensenpark’. Beide vragen onderhoud. Je moet investeren in een permanente dialoog om op tijd te kunnen bijsturen. In grote organisaties zit op dat vlak nog heel wat potentieel.”

JM: “Wij staan voor een waarderende manier van leidinggeven in plaats van een corrigerende manier. Waarderen geeft energie, corrigeren kost energie. Focus op talenten in plaats van op tekorten.”

Over talenten gesproken: welke talenten zijn onontbeerlijk voor leidinggevend?

JM: “Je moet een zekere maturiteit hebben, maar vooral je eigen sterktes en zwaktes kennen. Plus de juiste drive hebben. Als je die niet hebt, kun je veel leiderschapskneepjes leren maar het leidinggeven zal je veel energie kosten. Bovendien ben je best ondernemend, moet je tegen een portie

stress kunnen en voldoende zelfvertrouwen hebben.”

PT: “Voor de ene vraagt het meer energie en discipline om door de buitenwereld ervaren te worden als een zinnvolle leider. Geldt voor allen: doorzettingsvermogen is een noodzaak. Niemand wordt geboren als leider. Wat gelukkig ook op de terugweg is, is de status verbonden met leidinggeven. Vroeger had je pas aanzien als je een bepaald aantal mensen ‘onder je’ had. In coachingprojecten merken we vaak dat als mensen beseffen dat hun volgende functie niet leidinggevend zal zijn, ze dat als een bevrijding ervaren.”

JM: “Vandaar dat het ook belangrijk is om op voorhand in te schatten of iemand wel de juiste drive heeft voor een leidinggevende positie.”

Kan je dat meten?

JM: “Jazeker. Wij hebben een talentanalyse (TMA: Talent Motivatie Analyse) waarin we kunnen zien of persoonlijke sterktes overeenstemmen met de verwachtingen van de functie. Het resultaat is nooit een match van 100%, maar het geeft wel een fundamenteel beeld. Is dat niet zo, dan is het aan de kandidaat om na te gaan of de functie wel effectief iets voor hem of haar is. Als je in een functie zit die je heel wat energie kost, dan houd je dat niet vol.”

PT: “Het gaat om een set van tools die wij gebruiken voor objectivering. Dat verlaagt de drempel om dingen bespreekbaar te maken binnen de organisatie. Dat alleen al is een meerwaarde. Er is een krapte om mensen aan boord te houden. Er is ook een krapte om de goeie leidinggevend hun rol te laten spelen. Intern werken we vaak rond rematching. Dan gaan we kijken naar hoe iemands rol binnen een organisatie overeenstemt met zijn drijfveren en openen we de mogelijkheden om te rematchen. We willen mensen zoveel mogelijk laten functioneren in de lijn van hun drijfveren. Ik geloof ook dat, de komende vier, vijf jaar, die manier van werken een noodzaak wordt.”



Jan Mouton (links) en Peter Tuybens (rechts).

Maandag 5 juni 1989 – DS

2

BINNENLAND

Nog weinig geloof in commerciële televisie



IS ACHTERAF BEKEKEN

NIET ONS MEEST

PROFETISCHE ARTIKEL

In 1989 verklaarden wij de commerciële televisie al dood, nog voor hij geboren was. Maar toen gaven Mike en Guido van VTM de BRT fluitend het nakijken. Soms hebben de critici ongelijk. En dan is het de kunst om als eerste nieuw succes en kwaliteit te beschrijven en ook die weer kritisch af te wegen. Dat is het voortschrijvend inzicht van De Standaard. Inzicht dat we al 100 jaar mee voortstuwen door kritisch te bevragen en zelf te onderzoeken. En als u denkt dat een abonnement op dat inzicht duur is, is het hoog tijd om ook dat standpunt te herzien.

Lees De Standaard al vanaf 14 euro per maand

Via standaard.be/promotie

Voortschrijvend inzicht.

dS
100
Al een eeuw van u