

“Mensen samenbrengen rond een droom”

De winnaar van de ETION Leadership Award 2019 is Toon Bossuyt. De CEO van BOSS Paints trof de leden van ETION als een authentiek leider die daadkracht en draagkracht prima in balans houdt. Aan ‘Ondernemen’ vertelde de winnaar hoe hij leiderschap ziet aan de hand van de metafoor van een boom.

Je vat leiderschap in het beeld van een boom van leiderschap. Kan je die voor ons omschrijven?

Toon Bossuyt: “De boom bestaat uit een zichtbare bovenkant — dat is wat je leiders ziet doen — en een onzichtbare onderkant — dat is wat leiders zijn. We zien het gedrag van leiders, maar kennen niet steeds het ontstaan ervan. Wat achter het gedrag zit, zijn de wortels van de leiderschapsboom.”

Je hebt het ook over samen dromen waarmaken.

Toon Bossuyt: “Samen dromen waarmaken is niet zo logisch als het lijkt. Dromen slaan op waar je naartoe wil. Onze aspiraties, waarden en idealen vallen daaronder. Die waarden moeten evenwichtig zijn. Je kan niet enkel naar winstmaximalisatie streven. Qua waarden moet je de juiste mix vinden. We brengen dus mensen samen rond een droom. Dat is al een eerste stap naar complexiteit. Verbinding en vertrouwen zijn nodig, want je kan maar best dezelfde dromen nastreven in

“Ik heb in de spiegel moeten kijken om mijn tekortkomingen te zien.”

een bedrijf. Daarna moet je die dromen waarmaken. We moeten als leider mensen verzamelen rond die droom. Dan moet je plannen maken, leren, de lat hoog leggen, maar evenzeer durven confronteren. Een belangrijke polariteit is die tussen



Toon Bossuyt (CEO BOSS Paints) is de winnaar van de ETION Leadership Award 2019.

‘samen’ en ‘waarmaken’: als iemand niet goed genoeg is, gaat de collectieve energie naar beneden.”

Hoe complex is de rol van de leider in dit geheel?

Toon Bossuyt: “Als leider is het waarmaken van de dromen heel complex: je moet voldoende feedback durven geven en toch is de uitdaging de drie componenten ‘samen’, ‘dromen’ en ‘waarmaken’ te verbinden. Je moet het vertrouwen uitspreken in je medewerkers. Dat is een kunst. Ik maakte daar eerder fouten tegen. De waarheid spreken kan demotiverend zijn. Wat is je waarheid dan nog waard? Het is een moeilijk evenwicht om de drie zaken in balans te brengen.”

Naast wat je de leider ziet doen, is er ook wat je noemt het ‘zijn’ van de leider?

Toon Bossuyt: “Terwijl het bovenste gedeelte van de boom het ‘doen’ vertegenwoordigt, noem ik het gedeelte onder de grond het ‘zijn’ van de leider. Dat begint bij diens bewustzijn: wat kan ik goed en wat niet? Wat wil ik en wat voel ik daarbij? Waarvan ben ik overtuigd en is wat ik denk de waarheid? Naast het bewustzijn van mezelf, is er ook dat van de ander en de wereld rondom ons. De wortels van de boom zijn tevens de wortels van het bewustzijn en die gaan over moed. De essentie van de leider is dat hij moed heeft. Daarvoor moet hij beseffen dat hij bang is en dat hij kwetsbaar is. Moed kan

alleen bestaan als er ook angst is. Zal ik niet alleen staan met mijn droom? Willen mijn mensen mee en durf ik hen het vertrouwen geven? Het vergt ook moed om de waarheid te vertellen en anderen gepast te confronteren. Ik moet durven in de spiegel te kijken en te werken aan dat waar ik niet goed in ben. Ik moet me ook laten evalueren door klanten en medewerkers.”

Hoe ga je als leider zelf om met het evaluatieproces?

Toon Bossuyt: “Ik begin met de evaluatie van mezelf. Elk jaar evalueert mijn team me. Dat gebeurt op papier en op basis van drie vragen: Wat geeft u energie in uw samenwerking met mij? Wat kost u energie in die relatie? Hoe ziet uw energiebalans er alles bij elkaar uit? De antwoorden sturen ze naar de Raad van Advies. Voor mij gebeurt het anoniem, omdat het belangrijk is dat ik het veilig maak. Twee keer per jaar gaan we ook kijken naar onze groepsdynamiek, maar daar spreken we de feedback direct uit naar elkaar. Het is van groot belang om — als je feedback vraagt — er een veilige bevraging van te maken.”

Er wordt veel gesproken over feedback tegenwoordig. Wat denk jij erover?

Toon Bossuyt: “We moeten werken aan feedback geven. Vaak zijn we kwet-

send. We gaan met onze directie op een tweedaagse training verbindende communicatie. Dat is een methodiek die ons toelaat op een positieve manier feedback te geven. Je kan je trainen in het geven van commentaar, maar het moet gaan over wat de ander doet, niet over wie de ander is. Er bestaat een universele behoefte van mensen om graag gezien te worden, erbij te horen en ‘genoeg te zijn’. Iemand die denkt niet genoeg te zijn in de ogen van een ander, voelt zich zeer onveilig.”

Hoe sta je tegenover het geven van vertrouwen aan anderen in je bedrijf?

Toon Bossuyt: “Ik heb twee directieleden aangeworven zonder enige ervaring in hun domein. Dat is zeer goed

“Leiders moeten zich kwetsbaar opstellen. Waar dat niet kan, worden fouten verdoezeld.”

meegevallen. Ik heb die mensen vertrouwen gegeven. Dat lijkt niet evident, maar ik zag hun competenties, waarden en attitudes. Ze staan vandaag in een glansrol. Let wel: dat betekent niet dat we hier niet af en toe afscheid moeten nemen van iemand. Ik heb fouten gemaakt in het verleden. Ik omringde me met mensen die onvoldoende complementair waren aan mijn profiel. Ik heb in

de spiegel moeten kijken om mijn eigen tekortkomingen te zien. Mijn grootste stap vooruit als leidinggevende, was dat ik geleerd heb me te omringen met mensen die veel beter kunnen wat ik zelf niet goed kan.”

Je spreekt wel eens meer over die spiegel die een leider zichzelf moet voorhouden.

Toon Bossuyt: “De spiegel leidt me naar het bewustzijn over mezelf en de anderen. Maar je moet opletten dat je spiegel je de juiste dingen vertelt. Je riskeert te kijken door filters. Dan toont de spiegel wat je belangrijk vindt, wat je opleiding je geleerd heeft. Vroeger dacht ik dat ik objectief kon evalueren. Nu heb ik geleerd dat wat ik over een ander zeg, ook iets over mezelf zegt. Daarom ver-

zamelen we voor de evaluatie van mijn leidinggevend feedback bij hun mensen. We stellen weer dezelfde drie vragen. Zo kom ik tot een genuanceerde evaluatie.”

Kwetsbaarheid is ook een belangrijk stuk van jouw leiderschap?

Toon Bossuyt: “Leiders moeten zich kwetsbaar opstellen. Waar dat niet kan, worden fouten verdoezeld of doorgeschoven naar elkaar. De chef zorgt voor de veiligheid. Hij kan die installeren. Hij moet daarom tonen dat hij bang kan zijn, fouten kan maken en dat hij kan twifelen. Dat laten zien maakt hem sterk en laat de mensen zich veilig voelen. Kwetsbaarheid is het begin van een gezond team. Ik doe daar ook mijn best voor. Ik maak wel eens fouten daartegen als ik een dossier niet begrijp en daarom begin te drammen. Dan verlies ik de aandacht voor de mens. Dat is de schaduwkant van passie.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: Jan Locus

ETION Leadership Award



Met de Leadership Award geeft ETION een speciale erkenning aan een inspirerend leider (m/v). Een pionier die zijn ethisch en maatschappelijk engagement actief opneemt, en zowel binnen als buiten zijn organisatie mee timmert aan een duurzaam pad naar de toekomst. Een motivator die iedere dag opnieuw verbinding creëert vanuit pure authenticiteit, zijn medewerkers in hun kracht zet en mensen in beweging krijgt. Kortom, een leider in balans tussen daadkracht en draagkracht.

Naast de winnaar Toon Bossuyt (CEO van BOSS Paints) waren de genomineerden van 2019: Michel Pradolini (CEO International Food Services) en Anne Chapelle (CEO BVBA32).