

te woord, waardoor die tevreden zijn en ambassadeurs worden. Dat heeft dan weer zijn gevolgen op de omzet.”

Het is niet steeds gemakkelijk, want voor de spiegel staan botst soms met de hectiek van de dag. De markt, de producten en de klanten staan op de medewerker te wachten. Toch heeft Callens ervoor gekozen om een bedrijf te leiden waar niet alleen financiële stabiliteit en de goede relaties tussen alle stakeholders centraal staan. Hij wil naar een hoger niveau en investeren in persoonlijke ontwikkeling, empathisch luisteren en persoonlijke projecten rond leiderschap en coaching. Het is de combinatie van al deze elementen die meerwaarde brengt. Dan spreekt iedereen dezelfde taal en is de visie en het waardenpakket helder voor iedereen. Dan wordt het bedrijf door vele schouders gedragen: “We focussen vandaag veel minder op cijfers en processen, maar onze creativiteit en betrokkenheid leiden tot nieuwe ideeën en een groeiende groep. Ik geloof echt in de relatie tussen de dingen. Op lange termijn willen we een bedrijf zijn dat duurzaam en bezig is met dienstbaarheid naar de maatschappij toe. We hebben daar zelfs iemand voor aangeworven. Bedrijven die daarmee bezig zijn, zullen overwinnen.”

Liefde is alles

Joost Callens hoedt zich voor wolligheid, maar besluit dat uiteindelijk het belangrijkste inzicht liefde is. Het is beter als mensen wat ze doen, graag doen. Je kan niet elke dag tegen je zin naar je werk, je collega's en je werkgever toe rijden: “Als je passie voelt voor je bedrijf en je medewerkers, dan zie je hen graag en wil je voor hen door het vuur gaan. Dan kan je automatisch goed samenwerken en alles tegen elkaar zeggen. Officiële functioneringsgesprekken en evaluaties zijn dan niet meer nodig. Zo sluit ik ook mijn tweede boek — *De Zoekende Leider* — af: *In the end, it's all about love!*”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: Maïtrise

“Ken uzelf: daar begint leiderschap mee”

ING is aan een stevige transformatie bezig en stelt ook het bestaande leiderschap in vraag. Christophe Vanden Eede ziet een geheel nieuwe vorm van zelfkennis en zelfinzicht tot stand komen, die verder gaat dan enkel de leiders.

Vanden Eede is VP Talent & Learning voor België en Nederland bij ING. Hij geeft aan dat leiderschap in een agile omgeving anders moet worden ingevuld dan in een hiërarchische en piramidale structuur. ING wil het klassieke management — vertrekkend van commando en controle — vervangen door een nieuwe vorm van leiderschap, dat

over alle niveaus van de bank verspreid zit. Dat houdt in dat medewerkers oude gewoontes moeten afleren en nieuwe zaken aanleren op vlak van empowerment: “Leiders moeten zaken leren loslaten en hun mensen mee betrekken. Iedereen, en dus ook de leider, moet zich constant heruitvinden. Daar willen wij voor staan.”

Leiderschapsprogramma

ING koos er reeds twee jaar geleden voor om haar leiders in een nieuw programma onder te dompelen. *Think Forward Leadership* is de naam. De eerste twee dagen worden gespendeerd aan het opzoeken van de persoonlijke *purpose* van de leider: “Vertrekpunt is dat leiders moeten weten wat belangrijk voor hen is en hoe ze zich goed kunnen blijven voelen in de veranderende context waarbinnen ze werken. Ze worden in het opzet begeleid door interne

“Leiders moeten zaken leren loslaten en hun mensen mee betrekken. Iedereen, en dus ook de leider, moet zich constant heruitvinden.”

facilitators die hen helpen om hun doel te vatten in een slogan. Uzelf kennen is immers het begin van alle wijsheid, wisten de Grieken al.”

Na de tweedaagse volgen nog andere programma's waaruit ieder kiest waar hij of zij het meeste baat bij heeft. Niet iedereen moet immers door hetzelfde



Christophe Vanden Eede (VP Talent & Learning voor België en Nederland bij ING)

bad. Elke leider moet zijn persoonlijke noden vertalen in eigen leerinterventies. Deze bouwstenen waarmee iedereen zijn eigen programma samenstelt, houden uiteraard rekening met wat het bedrijf wenst.

Leiders staan vaak onder druk van de werkgever en diens missie, objectieven en te behalen resultaten. ING heeft er



oog voor, weet de VP Talent & Learning: “Omdat leiders zichzelf zouden kunnen zijn, gaan we voor wat we noemen *sustainable performance*. We willen onze leiders niet uitpersen als citroenen. We geloven overigens niet in de superheld die alles kan. We geloven eerder in de olijfboom die traag groeit maar constant vruchten afgeeft en op lange termijn blijft bloeien.”

Zelfzorg

Daarom steekt ING veel tijd in de zelfzorg van de leider. Die moet fysieke en mentale weerbaarheid kweken door lichamelijk en mentaal fit te zijn. Daar hoort de juiste voeding en het gepaste slaappatroon bij. Mensen krijgen de mogelijkheid om uit te zoeken wat hen best past. Dat kan zijn: gaan lopen op de middag, maar ook yoga en meditatie worden voorzien om de mensen toe te laten hun eigen evenwicht te vinden. ING besteedt ook aandacht aan dat waar de leider net niet goed in is, weet Vanden Eede: “Daar moet de leider dan op zoek gaan naar oplossingen in het team. Stel dat je emotioneel minder goed bent in het opvangen van signalen over hoe je teamleden zich voelen. Dan zorgen we ervoor dat de leider binnen zijn team zoekt wie die rol wel

kan spelen. Het teamlid neemt dan die taak op zich en meet voor de leider de temperatuur.”

Belangrijk bij leiderschap is de rol van feedback. Dat zeggen elders in dit nummer ook Steven Poelmans en Joost Calens. Christophe Vanden Eede hecht er veel belang aan: “In de best presterende teams heerst een soort van psychologische veiligheid. Dat betekent dat mensen er zich veilig voelen om te zeggen waar het op staat, ook als dat tot een meningsverschil kan leiden. Daarvoor moet er eerst vertrouwen zijn, zodat je kan gaan naar een sfeer waar mensen open kunnen discussieren. Daar kan men zijn mening zeggen zonder nadien afgestraft te worden als die tegen de opinie van de leider ingaat.” Het is uiteraard de leider zelf die deze atmosfeer creëert, weet Vanden Eede.

persoon zelf moet ervoor openstaan en je moet de juiste coach vinden. Ik laat liever de sterktes van mensen coachen om hen nog beter te maken, eerder dan om te remediëren. Dat neemt niet weg dat we wel eens tot betere inzichten komen via coaching of — liever nog — via mentoring.”

De nieuwe aanpak voor leidinggeven- den wierp al meteen veel vruchten af. Daarom stapt ING met de filosofie naar de andere medewerkers. Ook zij kunnen maar beter tot voldoende zelfinzicht en zelfkennis komen, weet Vanden Eede: “Omdat ons leiderschapsprogramma veel impact heeft op onze leiders, hebben we nu een gelijkaardig programma geopend voor al onze medewerkers. Zij kunnen op een gelijkaardige manier ervaring opdoen en zoeken naar hun eigen *purpose*. Die is anders bij elke medewerker. De vraag is wat je wil bereiken en waar je naartoe wil binnen dit bedrijf en met je leven. De eerste tekenen zijn heel positief want er zijn reeds meer dan duizend inschrijvin-

“Het is belangrijk dat openheid, vertrouwen en transparantie door de leider zelf worden toegepast, aangezien zijn gedrag het team inspireert.”

Mensen kijken nu eenmaal op naar een leider en hebben de neiging diens gedrag te kopiëren. Dat zit ingebakken in de menselijke natuur: “Het is dus belangrijk dat die openheid, vertrouwen en transparantie door de leider zelf worden toegepast, aangezien zijn gedrag het team inspireert.”

Zin en onzin van coaching

Niet zelden grijpen bedrijven naar coaching indien het gewenste gedrag niet wordt vastgesteld bij hun leiders. Vanden Eede denkt daar anders over. Voor hem mag coaching liefst niet remediërend zijn. “Coaching gaat over het veranderen van gedrag dat vaak volgt uit een overtuiging. Aangezien coaching daarvoor niet steeds werkt, moeten we daar zuinig mee omspringen. De

gen op een week tijd. We zien dat onze mensen zoeken naar houvast in deze veranderende omgeving waar we, wat functies en rollen betreft, niet steeds aan iedereen alle mogelijke zekerheden kunnen bieden.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto's: Jan Locus