



Zelfinzicht bij leiders

Deze 'Ondernemen' pikt weer in op de jongste inspiratienota van ETION, deze keer van de hand van Annelies Boecxstaens. Een expert en een paar ondernemers reflecteren op de kernidee: zelfinzicht maakt betere leiders.

Kwetsbaarheid

En 'reflecteren' is wel het juiste woord voor Joost Callens. De CEO en eigenaar van Durabrik schreef o.m. 'De kwetsbare leider'. Hij ging de voorbije 15 jaar bijna continu op zoek naar zichzelf. De zoektocht naar zichzelf stopt nooit. Leiders hebben het recht, maar ook de plicht om voortdurend in de spiegel te kijken. Daarbij mogen ze niet bang zijn om voor hun onzekerheden en kwetsbaarheden uit te komen. (zie artikel hiernaast)

Agile

Soms is de aanleiding heel acuut. Neem nu een bank zoals ING die aan een belangrijke transformatie bezig is richting 'agile'. VP Talent & Learning Christophe Vanden Eede geeft aan dat leiderschap in een agile omgeving anders wordt ingevuld dan in een hiërarchische en piramidale structuur. ING wil het klassieke commando-en-controlemodel vervangen door een leiderschap dat meer op alle niveaus verspreid zit. (p. 13)

De objectieve blik

Misschien is het goed dat we ook eens kijken naar de wetenschap. Professor Steven Poelmans heeft een methode ontwikkeld om via getrainde observatoren een respectvolle, objectieve en dus zuivere spiegel voor te houden. "Dat kan soms pijnlijk zijn." Maar zoals Joost Callens al aangaf: goed leiderschap is ook kwetsbaar leiderschap. (p. 15)

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: Shutterstock

Kijk eens in de spiegel!

Joost Callens is CEO en eigenaar van Durabrik. Leiderschap en zelfkennis liggen hem na aan het hart. De auteur van het boek 'De kwetsbare leider' ging de voorbije 15 jaar bijna continu op zoek naar zichzelf.

De spiegel

In zijn eerste boek poneert Callens dat de zoektocht van leiders naar zichzelf nooit stopt. Ze hebben het recht, maar ook de plicht om voortdurend in de spiegel te kijken. Daarbij mogen ze niet bang zijn om voor hun onzekerheden en kwetsbaarheden uit te komen.

De metafoor van de spiegel staat bij Callens voor het gaan voelen van wat diep vanbinnen leeft en dat nooit meer te negeren. Die spiegel is erg belangrijk voor de CEO van het meer dan 250 medewerkers tellend bouwbedrijf: "Het is slechts door te leren kijken naar mezelf en mezelf in vraag te stellen, mij kwetsbaar op te stellen en de diepte in te gaan met een coach dat ik tot beter zelfinzicht gekomen ben en mezelf echt

"Je authentiek en kwetsbaar opstellen levert veel advies, hulp en dus zelfinzicht op."

heb leren kennen, al stopt de zoektocht nooit. Het gaat om wat er vanbinnen aan het gebeuren is. Als leider is het goed te beseffen dat het proces aan de binnenkant ook continu speelt bij elk van je medewerkers."

Continu proces

Voor Joost Callens start leiderschap met de durf om in zichzelf te investeren. Een leider hoort eerst zichzelf te leren zien. Empathie is dan nodig om anderen te begrijpen en op zaken te anticiperen. Dat is de hefboom voor individuele groei. Callens heeft er de voorbije jaren veel in geïnvesteerd, zowel voor zichzelf als voor zijn medewerkers.

Maar het begint bij jezelf, weet hij: "Ik werkte eerder al met paarden. Die weten heel goed inzicht te geven in je mogelijkheid om verbinding te leggen en in je daadkracht. Maar gaandeweg leerde ik dat ik voor mezelf behoefte heb aan stilte en introspectie in de natuur. Het is een vorm van tijd nemen en tot zelfinzicht komen. Ik ging zo ver om gedurende



Joost Callens (CEO en eigenaar van Durabrik)

drie maanden de voettocht naar Santiago de Compostella te ondernemen. Ik kwam er tot heel wat inzichten door het voeren van diepgaande gesprekken. Het Ikigai-principe was mijn uitgangspunt: ik zocht naar het centrum van mijn missie, mijn passie, mijn beroep en mijn roeping. Als die vier samenvallen, zit je in je kern. Dat geeft een goed gevoel."

Medewerkers

Als CEO en eigenaar van Durabrik maakte Joost Callens dus tijd, ruimte en budget vrij voor zichzelf. Maar hij is ook pleitbezorger van het spiegelprincipe voor zijn medewerkers. Onder zijn impuls levert HR interne en externe coaches voor wie dat nodig heeft om tot zelfkennis te komen. Hij startte ook een leiderschapsprogramma op. Zijn *Future Proof Leadership* voorziet in een aantal modules waarin over het individu – het persoonlijk bewustzijn –, via de dynamiek van het team, naar het organisatiebewustzijn en maatschappelijk bewustzijn wordt gepeild.

Zelf gaat hij elk jaar met zijn team in afzondering. Daar wordt gekeken naar het groepsdynamisch proces, getuigt Callens: "Het is alsof je met een wagen op onderhoud gaat. We worden er met

elkaar geconfronteerd en dat betekent wel eens incasseren. Ik word er eveneens gecoacht en krijg een spiegel voorgehouden. Ik vind het goed dat we dat durven doen. Onze hiërarchische manier van denken, evenals de collectieve onzekerheid die in onze maatschappij aanwezig is, leidt er vaak toe

komen, noemt hij het onderhouden van eerlijke contacten met andere CEO's: "In mijn geval zijn dat vooral Bart Claes, Mathi Gijbels, Frans Colruyt, Toon Bossuyt en Wouter Torfs. We zien elkaar meerdere keren per jaar. We vertellen elkaar alles wat ertoe doet, inclusief de worstelingen waar we mee zitten. Je au-

“Als leider is het goed te beseffen dat het proces aan de binnenkant ook continu speelt bij elk van je medewerkers.”

dat men te veel respect heeft voor een CEO en dat diens woorden te zwaar wegen. Maar bij ons durft men feedback te geven. Dat vergt natuurlijk vertrouwen."

Kwetsbaar opstellen

Het geven van interne feedback is aan strenge eisen onderworpen. Callens noemt het geweldloze communicatie. Dat betekent empathisch luisteren en verbindend communiceren. Feedback kan daarbij best op een positief uitdagende en niet verwijtende manier gebracht worden.

Joost Callens stelt zich niet enkel binnenshuis kwetsbaar op. Een andere methode om als leider tot zelfinzicht te

thentiek en kwetsbaar opstellen levert veel advies, hulp en dus zelfinzicht op. We proberen onze kleine kantjes niet weg te stoppen, anders leren we niets. Toch zijn die bijeenkomsten best wel eens pittig, allerminst een *walk in the park*."

Aandeelhouderswaarde

Voor de Durabrik-leider staat het investeren in persoonlijke ontwikkeling niet los van de rest van de organisatie. Hij koos ervoor dat laatste centraal te zetten, omwille van de aandeelhouderswaarde en de resultaten van zijn onderneming: "Het is een cirkel. Persoonlijke ontwikkeling creëert betrokken en bevolgen medewerkers. Die staan je klanten beter

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)