

- Strategy
- LEIDERSCHAP



HOE STERK IS DE EENZAME LEIDINGGEVENDE?

De experts aan onze rondetafel zijn hun leidinggevenden of zichzelf aan het klaarstomen voor de toekomst. Dat is geen sinecure bij een opdracht die heel complex geworden is en vaak ondankbaar lijkt.

TEKST: PATRICK VERHOEST / FOTO'S: WOUTER VAN VAERENBERGH



Voor **Bo Crols (PZ/Joos)** is een leider iemand die zijn/haar medewerkers zo goed kent, dat die de sterktes in hen naar boven haalt. De leider helpt de teamleden ontwikkelen doorheen hun loopbaan. Ze weet waarover ze spreekt. “Mijn eigen leidinggevende daagt me constant uit. Ze haalt ideeën uit ons, voelt waar we goed in zijn en helpt ons verder. Zelf begeleid ik een jonge ploeg met collega’s die op taakniveau gecoacht worden. De ervaren medewerkers controleer ik minder, maar ik probeer des te meer uit hun talenten te halen. Ik tracht zo situationeel mogelijk leiding te geven.”

Voor **Sophie Geerinck (DELA)** neemt een leider het team in een verhaal mee. “De leidinggevende inspireert en begrijpt hen, heeft kortom een meerwaarde. Dat is de kern. Een leider moet er altijd zijn, ik geloof niet in zelfsturing.”

Roderik de Moerloose (Crossknowledge) benadrukt het belang van luisteren bij leiderschap. “Je moet de sterke punten van je collega’s ontdekken en delen met anderen. Al heb ik als leider graag dat mijn medewerkers zelf hun sterktes detecteren en ontwikkelen. Open gesprekken houden en feedback geven, behoort

tot de taken van een goede leidinggevende. Dat is niet altijd even voor de hand liggend. Daarom zetten we in op goede communicatie bij Crossknowledge, ook – en vooral – als het om moeilijke gesprekken gaat. We willen geen goede medewerkers verliezen. Je geeft je teamleden voldoende autonomie om samen resultaten te halen. Tot slot moet je de druk die je van boven krijgt naar beneden kanaliseren, op een positieve manier.”

KWETSBAARHEID

Voor **Charlotte Castelein (Bakker & Partners)** is het tijdperk van de alleswetende leidinggevende voorbij. De leider stelt zich kwetsbaar op. “Ik zie dat mature leiders hun medewerkers autonoom laten werken. In hun communicatie durven ze hun kwetsbaarheid te tonen en in hun kaarten te laten kijken. Bij moeilijke beslissingen geldt dat des te meer. Je mag toegeven dat je het lastig hebt met (bedrijfs)beslissingen, maar je moet ze wel nemen. Onpopulaire zaken pak je aan. Leidinggevend nemen medewerkers mee en laten hen begrijpen waarom je bedrijf of jij als leider iets doet. Op die ►

—
Van links naar rechts
Charlotte Castelein,
Bakker & Partners,
Roderik de Moerloose,
Crossknowledge,
Bo Crols, PZ/Joos
en **Sophie Geerinck, DELA**

• Strategy

• LEIDERSCHAP

- manier creëer je inspraak en betrokkenheid. Zelf vraag ik aan mijn teamleden wat mijn zwakke punten zijn en welke tips ze voor mij hebben als leidinggevende. Mijn teamleden hebben vaak meer ervaring dan ikzelf en dus vraag ik hen wel eens om raad.”

Bo Crols bevestigt. “Leidinggevendens mogen emotioneler zijn dan vroeger. Toen was alles taakgericht en ging het alleen over het praktische van de job. Vandaag heb ik als leidinggevende *one-to-onesprekken* en dan ga ik zeer breed: ik vraag hen hoe ze zich voelen want ik wil het emotionele aspect niet onderschatten.”

UITDAGINGEN VAN MORGEN

De experts rond de tafel zijn het erover eens. Een van de grote hr-opdrachten bestaat erin om de leidinggevendens klaar te maken voor de uitdagingen van morgen. Bij DELA is daarover nagedacht, weet **Sophie Geerinck**. “Het probleem is dat de leidinggevendens vaak onvoldoende bewust zijn van de kloof tussen de competenties die ze vandaag hebben en die ze in de toekomst nodig zullen hebben. Onze leiders krijgen veel uitdagingen en kunnen het niet allemaal in hun eentje oplossen. Daarom moeten we ze stap voor stap meenemen.” De basis daarbij zijn de vier rollen die DELA voor haar leiders ziet. “Een leider identificeert zich met zijn organisatie. Zijn eerste rol is ons verhaal brengen. Ten tweede identificeert hij zich met de resultaten en de doelstellingen. Ten derde hoort hij de mensen te verbinden, al moet hij in de eerste plaats zichzelf leren kennen. Ten slotte moet hij de wereld om zich heen kennen en proberen mee te zijn met wat de komende vijf jaar zal gebeuren. Elke leidinggevende gaat bij DELA aan de slag met die vier rollen.”

Roderik de Moerloose wijst er op dat je medewerkers pas kan helpen zich te ontwikkelen, als iedereen eerst weet waar de organisatie naartoe wil. Dan pas kun je de *gaps* blootleggen. “Als een leidinggevende dat zicht niet heeft, kan hij niet weten in welke richting hij moet evolueren.”

CORONACRISIS

De coronacrisis verstoorde de voorbije achttien maanden het langetermijndenken rond leiderschap. De plotse opkomst van het nieuwe normaal – gekenmerkt door het versnelde succes van het hybride werken – maakte het er niet gemakkelijker op voor de leidinggevendens.

‘Leidinggevendens moeten meer dan ooit hun medewerkers laten openbloeien en hun talenten aan bod laten komen’

Sophie Geerinck, DELA



Ze leerden onder andere leidinggeven vanop afstand, weet **Sophie Geerinck**. “Tijdens de lockdown werkte de uitvaartsector harder dan ooit verder. Onze leiders kregen tips, we lasten koffiemomenten in en deelden artikels en belevingen. We hadden virtuele dagen van de leidinggevende. We hielpen hen om leiding te geven in hybride tijden. Soms was het voldoende dat een leider zijn collega’s belde om te vragen hoe het met hen ging. Niet iedereen werkte graag thuis en daar leerde de leiding mee omgaan. Ze voelden ook dat de betrokkenheid soms wegviel bij wie langdurig van thuis uit werkte.”

Charlotte Castelein vertrouwt haar medewerkers en vindt dat belangrijk. Dat helpt bij hybride leidinggeven, weet ze. “Ook al verlangden sommigen om terug te keren naar de werkplek en was het wennen aan het nieuwe werken, toch waren onze resultaten zeer goed. Dat hielp voor leiders om in vertrouwen vrijheid te geven aan het team. Ze vervingen wel het dagelijkse praatje en de informele contacten op kantoor door alternatieven. Je riskeert dat je voeling met de medewerkers vermindert doordat je minder informeel contact hebt.”



INFORMEEL POLSEN

Bo Crols merkte nervositeit bij leidinggevenden omdat ze de gemoedstoestand van hun thuiswerkende werknemers moeilijk konden inschatten. “Je kunt gemakkelijk aan iemand zien of die zijn dagje heeft of niet. Vanop afstand is dat moeilijker. Daarom lasten we *virtual hugs* in, die systematisch over iets anders dan het werk gingen.”

Roderik de Moerloose: “We vroegen onze leidinggevenden met vertrouwen om te gaan met de nieuwe situatie. Dat betekende bijvoorbeeld vermijden dat medewerkers die plots vijf dagen van thuis werkten, te veel hooi op hun vork namen, want dat gebeurde ook. We zagen plots onze collega’s vergaderen op het scherm met de kinderen op hun schoot. Dat was even wennen, maar de sfeer werd er menselijker op.”

Sophie Geerinck: “Met het nieuwe werken is controle een element dat verdwenen is uit onze definitie van leiderschap. Het ene staat haaks op het andere. Leidinggevenden moeten meer dan ooit hun medewerkers laten openbloeien en hun talenten aan bod laten komen.”

VOLDOENDE STEUN?

De leidinggevenden hebben het de voorbije jaren niet onder de markt gehad en wellicht biedt zich een moeilijke toekomst aan. **Sophie Geerinck** geeft toe niet voorbereid te zijn geweest. “Het is plots op ons afgekomen. Toch was het een dankbaar geschenk want we hebben geleerd onze leidinggevenden proactief te ondersteunen in de nieuwe manier van werken. Door covid en de overstromingen in Wallonië hebben we beseft dat er veel kan gebeuren. We moeten structureler inzetten op onze begeleiding van leidinggevenden. We willen een en ander inpassen in onze leiderschapstrajecten en vormingen. Vroeger hielden we losse bevestigingen over onze leiders. Nu willen we een consistent verhaal uitwerken. Daarbij heeft iedereen een eigen groeiplan.”

Roderik de Moerloose greep ook in. “We willen evolueren naar interactieve trainingen waarbij leidinggevenden van elkaar leren. Het worden steeds kortere trainingen – maximaal 45 minuten – waarbij wat ze leren meteen naar de job vertaald wordt. Iedereen is daarbij eigenaar van zijn eigen leertraject en leiders moeten daarop inspelen.”

VORMEN EN TRAINEN

Charlotte Castelein gelooft niet alleen in vorming en wijst erop dat het belangrijk is de juiste medewerkers te bevorderen tot leidinggevende. “Ik geloof dat training leiderschapsskills kan aanscherpen, maar je kunt ook van nature bepaalde leiderschapswaarden hebben. Ik denk aan emotionele intelligentie, empathie en actief luisteren. Je kunt natuurlijk veel aanleren, maar de basis moet er van nature al zijn. Soms worden mensen om de verkeerde redenen tot leidinggevende gebombardeerd. Ze blinken uit in hun vak en worden ‘gepromoveerd’ tot leidinggevende, soms tegen wil en dank. Horizontale groeimogelijkheden, zowel in functie-inhoud als in het salarispakket, kunnen helpen dat medewerkers het juiste pad voor zichzelf en voor de organisatie nastreven.”

DELA bereidt leidinggevenden voor op 2025, getuigt **Sophie Geerinck:** “We hebben de analyse gemaakt waar we in 2025 moeten uitkomen. Dat moet ons wendbaar maken op het vlak van leiderschap. Ook al hebben we het profiel van leidinggevende in ons hoofd, we zullen dat beeld jaar na jaar bijschaven. De leider van morgen is een soort yogi, die zijn collega’s leert uit de *rush* te stappen en hen goede gewoontes aanleert.” ➤

‘Je kunt niet even
tussendoor
leidinggeven’

Bo Crols, JooS Consulting

- Strategy
- LEIDERSCHAP



‘Zelf vraag ik aan mijn teamleden wat mijn zwakke punten zijn en welke tips ze voor mij hebben als leidinggevende’

Charlotte Castelein, Bakker & Partners

► **Roderik de Moerloose** herkent het yoga-gegeven: “Wereldwijd passen we op vrijdag ons werk aan en besteden we die tijd aan wat we *Focus Time* noemen. Deze tijd gebruiken medewerkers voor zelfontwikkeling of voor projecten die concentratie vereisen. Daar behoren *mindfulness* en een soort *yoga* toe. De leider van de toekomst zal succesvol zijn als zijn team succesvol is. Resultaten halen ze samen. Daarom moet de leider van 2025 goed rekruteren. Dat is een moeilijke opdracht, want veel leiders hebben de neiging kopieën van zichzelf aan te werven. Ik blijf er ook bij dat luisteren steeds belangrijker zal worden. Als ik iets heb voorbereid voor de meeting en mijn team gaat de andere kant op, dan moet ik mee!”

EQ

Voor **Charlotte Castelein** is de grote opdracht voor de leidinggevende van 2025 samen te vatten als emotionele intelligentie (EQ), flexibiliteit en transparante communicatie: “Je moet als leider een duidelijk kader schetsen, daadkrachtig zijn en toch autonomie garanderen. Het is een moeilijke evenwichtsoefening. Vandaag gebeurt op dat vlak wellicht te weinig. Leaders moeten kijken naar wat zich rondom hen afspeelt en zich continu aanpassen.”

Bo Crols volgt: “Bij negatieve gesprekken of feedback moet je de nadruk leggen op samen problemen oplossen. Als leidinggevende word je dan even coach.

Het blijft je rol te zeggen wat er verkeerd loopt. Je moet daarbij niet altijd meteen met een oplossing komen aan- draven. Dat is de valkuil van een beginnende leiding- gevende. Maar je mag de medewerkers ook niet aan hun lot overlaten. Het is sturen én autonomie geven.”

ONDANKBARE OPDRACHT

Leidinggeven lijkt wel een heel ondankbare opdracht. Nog altijd is de leidinggevende de meest gehoorde reden waarom iemand een werkgever verlaat. **Sophie Geerinck** merkt op dat het belangrijk is om zelf in de spiegel te kijken. **Charlotte Castelein**: “Je mag als leidinggevende niet denken dat elke vertrekkende jou fout is, maar het klopt dat dit tijdens de selectiegesprekken met kandidaten vaak als reden van vertrek wordt aan- gehaald. De rol van leidinggevende vind ik een van de moeilijkste rollen. Je staat soms alleen met je twijfel en met je beslissingen. Je kunt nooit voor iedereen goed doen. Het is wel een rol die mij veel voldoening geeft.” **Bo Crols** heeft zichzelf in die rol goed leren kennen. “Als leider loop je vaak tegen de muur, maar je leert eruit en dat geeft voldoening. Leidinggeven is voor veel medewerkers een rol naast het operationele terwijl goed leidinggeven veel tijd en energie vergt. Werknemers zetten vaak diverse petten op, maar de combinatie is moeilijk geworden. Je kan niet even tussendoor leiding- geven.” ¶