



Tekst Jan Schuddinck Fotografie ID/Johannes Vande Voorde

'Een goede leider maakt zijn spelers beter'

Over welke kwaliteiten moet een leider vandaag beschikken? Met deze vraag trok MT naar HR-adviesbureau Quintessence voor een gesprek met kersvers CEO Jan Vandenwyngaerden en management consultant Patrick Bouts, één van de architecten van het Quintessential leiderschapsmodel.

Quintessence adviseert individuen, teams en organisaties omtrent leiderschap, geeft opleidingen over datzelfde thema en is gespecialiseerd in executive assessments. Goed volk dus voor een gesprek over hedendaags leiderschap.

Professor Jesse Segers van Antwerp Management School stelt dat leiders vandaag vooral sterke systemische denkers moeten zijn die hun ego onder controle kunnen houden.

Patrick Bouts: 'Ja, de larger than life leider die over de anderen zweeft is met uitsterven bedreigd. Zeker jonge medewerkers aanvaarden zo'n leider niet meer. Toch worden er nog heel wat ondernemingen geleid door visionaire, autocratische en vreemdsoortige figuren, maar als ze slim zijn omringen ze zichzelf met mensen die kwaliteiten hebben waarover ze zelf niet beschikken.'

Jan Vandenwyngaerden: 'Leiderschap is inderdaad meer teamwerk geworden. Maar een stevig ego is volgens mij nog altijd noodzakelijk om overeind te blijven als leidinggevende, zolang je maar bereikbaar blijft voor je mensen. Neem nu Christian Van Thillo van De Persgroep: die man heeft een ego, maar is ook ontzettend visionair en weet verdomd goed wat er gebeurt op de werkvloer. Je moet in de eerste plaats authenticiteit uitstralen. Christian is daar erg sterk in.'

Bouts: 'De zogeheten donkere driehoek van leiderschap - narcisme, machiavellisme en psychopathie - ligt altijd op de loer. Het is als leider belangrijk om je bewust te zijn van je eigen stijl en vooral van je eigen tekortkomingen. Zelfkennis is essentieel, maar volstaat niet. Het vergt ook moed om aan jezelf te werken. En daar helpt Quintessence

je mee. Wij kunnen als consultants echter enkel doordringen bij managers die ook zelf voor de spiegel durven te staan. Een goede leider waakt erover dat zijn sterktes niet ontsporen en zo zwaktes worden.'

Quintessence pleit voor paars management. Leg uit.

Bouts: 'De uitdaging voor moderne managers schuilt in het vinden van een mooi evenwicht tussen enerzijds het realiseren van de doelstellingen van de organisatie en anderzijds het duurzaam motiveren en engageren van de medewerkers. Het eerste luik vertrekt vanuit de bedrijfsmissie en noemen we blauw management, het tweede luik plaatst mensen en hun talenten centraal en noemen we rood management. Het streven naar een synergie tussen beide heet dan logischerwijs paars management. Quintessence is ervan overtuigd dat beide kleuren elkaar versterken.'

Naast de blauwe en rode hoek bevat de leiderschapsdriehoek van Quintessence ook een gele hoek. Die staat voor context, voor interne en externe stakeholders en voor je privéleven.

Bouts: 'Precies. Een leider moet ook rekening houden met andere leidinggevendenden, met klanten en met zijn gezin. Je functionele baas streeft bijvoorbeeld vaak andere doelstellingen na dan je hiërarchische baas, die vervolgens ook nog eens verschillen van de jouwe. En dan zwijgen we nog over je levenspartner die je misschien liever wat vaker thuis ziet. Het komt erop aan een evenwicht te vinden tussen al deze, soms tegenstrijdige, belangen. Wat en wie geniet op welk moment voorrang? Waar in de driehoek een leider het beste gaat staan hangt af van het type organisatie, de fase waarin de organisatie zich bevindt én niet in het minst van de positie van de andere leiders in de organisatie. Als de CEO bijvoorbeeld een witte, de CFO een blauwe en de CHRO eerder een rode is, kan het aangewezen zijn dat de CSO (Chief Sustainability Officer, js) best ergens in het gele spectrum zit. Als je een foto neemt



Patrick Bouts

'Sterk leiderschap is niets anders dan het ontsluiten van menselijk kapitaal, maatschappelijk kapitaal en financieel kapitaal.'

van alle leiders op het hoogste managementniveau, duiken bij voorkeur alle kleuren op.'

Job crafting op teamniveau

Vandenwyngaerden: 'Absoluut. Je kan dit model zowel op individueel als op teamniveau toepassen. En het werkt niet enkel voor topmanagers. Ook teamleden uit het middenmanagement kan je zo op elkaar afstemmen. Het is voor een CEO en een organisatie cruciaal om op een geolied middenmanagement te kunnen rekenen. Beleidsbeslissingen van de top lopen niet zelden vast op middenmanagementniveau omdat het vaak over experts gaat die moeilijk hun teamoverschrijdende rol in de organisatie vinden.'

Is coach René Weiler van RSC Anderlecht een goede leider omdat hij voetballers als Tielemans en Dendoncker beter heeft gemaakt?

Vandenwyngaerden: 'Ja. Door zijn aanpak zijn die jonge gasten zich op het veld zélf als een leider gaan gedragen.' Bouts: 'Sterk leiderschap is niets anders dan het ontsluiten van menselijk kapitaal, maatschappelijk kapitaal en financieel kapitaal. Als je dat evenwichtig doet, versterken ze elkaar en creëer je duurzame meerwaarde.'

Resulteert de rapportage van jullie assessments soms in zere tenen en gekneusde ego's? Of oogsten jullie vooral gretigheid om te groeien?

Bouts: 'Het tweede. Het blijft me verbazen hoe makkelijk mensen met een vaak toch stevig professioneel palmares met opbouwende kritiek omgaan. Ik denk dat onze rigou-

reuze, wetenschappelijk gestoelde aanpak daar veel mee te maken heeft.'

OPLEIDING STERK LEIDERSCHAP

Een sterk middenmanagement is onmisbaar in een slagvaardige, wendbare organisatie. De opleiding 'Sterk Leiderschap' tilt de leiderschapsvaardigheden van deze managers naar een hoger niveau. Contacteer Quintessence via info@quintessence.be of bel 03 281 44 88 voor meer informatie.

