

TEKST Maarten Deroey
FOTOGRAFIE ID/Wouter Van Vooren

Bart De Smet, voorzitter van verzekeringsgroep Ageas, gelooft in de kracht van kwetsbaarheid en samenwerken. Met Maarten Deroey deelt hij openhartig zijn levens- en leiderschapslessen.

‘MENSEN VERBINDEN IS MIJN ROEPING’

Levensles 1

De kracht van kwetsbaarheid

‘Ik heb het geluk in België geboren te zijn, een land met goede opleidingen. Ik heb het geluk gehad om telkens veel kansen te krijgen in de bedrijven waar ik gewerkt heb. Ik zou kunnen zeggen dat ik die kansen zelf genomen heb, maar uiteindelijk beslis je niet in welk land of in welk gezin je geboren wordt. Ik mag van geluk spreken op dat vlak, maar je kiest niet alles. Bij de bekroning van ‘Manager van het Jaar’ in 2017, heb ik voor een zaal van 1.250 mensen lof betuigd aan mijn vader die daar aanwezig was. Hij was toen 97 jaar. Zowel voor hem als voor mij was dat een heel emotioneel en prachtig moment. Hoewel het niet altijd even gemakkelijk is om tegen je ouders te zeggen hoe dankbaar je hen bent, is alles wel met hen begonnen. Meestal zeggen wij dat pas op een begrafenis. Mijn advies? Durf je kwetsbaar opstellen en wacht niet tot het te laat is.’

Hoe vertaal jij kwetsbaarheid naar een leiderschapskwaliteit?

‘Bij Ageas hebben we altijd programma’s voor opkomende talenten en voor middelmanagement, maar recent hebben we ook een programma laten uitwerken voor onze top-100. Vertrekkende vanuit een *self assessment*, geaxeerd rond onze vier waarden: *Dare, Care, Deliver & Share*. Met de top 10 hebben we een teamcoaching gehad waarbij iedereen zichzelf kwetsbaar moest opstellen. Iedereen, inclusief ikzelf. Tijdens die collectieve meeting hebben we afgesproken om elkaar op te volgen en verantwoordelijk te houden. Daar heb je mensen voor nodig die elkaar durven challenge, die er geen probleem mee hebben om zelf gechallenged te worden en mensen die een bepaalde mate van bescheidenheid hebben en zich niet god de vader voelen. Een te groot ego, dat overleeft niet in onze cultuur. Het is niet een ander met de vinger wijzen, maar in eigen boezem durven kijken. Jezelf >

kwetsbaar opstellen is een ongelofelijk belangrijke *skill* als leider en maakt groepen heel sterk. Vanwege Covid gingen we op één dag van voornamelijk kantoorwerk naar bijna exclusief thuiswerk. Dat heeft een grote impact gehad op de evolutie van onze leiders. Een zeer positieve evolutie *by the way*. Ze hebben geleerd om de controle een stuk los te laten en te aanvaarden dat ze op hun medewerkers moeten kunnen vertrouwen. Ook dat is een vorm van kwetsbaarheid. Het is niet omdat je op iemand zijn vingers staat te kijken dat ze beter presteren of betrouwbaarder zijn dan wanneer mensen van thuis uit werken. Uiteindelijk hadden wij heel wat mensen op technische werkloosheid kunnen zetten, maar we hebben ervoor gekozen om dat niet te doen. Tussen de eerste en de tweede *lockdown* toonde onze motivatie-survey het beste resultaat ooit. We zaten aan 77 procent deelname op de 11.000 mensen die we hebben in Europa, dus meer dan 8.000 mensen op verschillende uitvoerende niveaus. We stellen elke keer zes dezelfde vragen. Bijvoorbeeld: Zou je het bedrijf promoten bij je kennissen? Op die zes vragen haalden we de hoogste score ooit. De hoogste score van allemaal was op de vraag: *Are you willing to go the extra mile?* Dat was 92 procent positief en geeft ons toch wel het gevoel dat onze mensen gevoeld hebben dat we er voor hen waren in deze moeilijke periode en dat we op hen kunnen rekenen.'

Levensles 2 Het belang van the human touch

'Tegenwoordig hebben we allemaal de mond vol van ecosystemen. Omdat ik veel tijd investeer in netwerkmomenten praat ik regelmatig met mensen die helemaal niet in mijn wereld zitten. Dat doet mijn ogen opengaan. Als leider is het belangrijk om contact te blijven houden met wat er rond je gebeurt. Anders bestaat het gevaar in een te enge omgeving te belanden en daardoor wereldvreemd te worden. Corona maakt dat niet gemakkelijker. Ik heb gezien hoe we veel obstakels kunnen overkomen dankzij en met de technologie van vandaag. Ik geloof dat onze efficiëntie nog verder zal verbeteren met de toenemende digitalisering. Al blijf ik ervan overtuigd dat *the human touch* altijd de grootste hefboom zal zijn om die technologie goed te kunnen inzetten en een gezonde bedrijfs-cultuur te behouden. Mensen zijn niet gemaakt om continu voor schermen te zitten. We moeten die menselijke interactie blijven koesteren.'

Welke tips wil je jonge leiders meegeven?

'Als jonge en ambitieuze leidinggevende liggen er verschillende valkuilen op de loer. Ten eerste dat je jezelf te veel op een piëdestal zet boven je mensen. Ook al hak jij op een bepaald moment de knopen door, krediet bouw je pas op door heel verantwoor-

“
‘Een te groot ego,
dat overleeft niet
in onze cultuur’

“
‘Jezelf
kwetsbaar
opstellen
is een
ongelofelijk
belangrijke
skill als leider’

delijk tussen je mensen te staan. Door ze te helpen wanneer ze vastzitten, maar vooral door het te durven zeggen wanneer je een beslissing genomen hebt die niet de beste was. Durf je fouten toegeven. Ik heb met de jaren geleerd dat je geen credibiliteit opbouwt door je als alwetend op te stellen of door je als onfeilbaar voor te doen. Een tweede tip die ik wil meegeven is om heel zorgvuldig om te springen met de ideeën van je mensen. Te vaak worden jonge mensen met goede ideeën teruggestuurd met antwoorden zoals “Nee, we gaan dat niet veranderen want dat loopt al jaren goed.” Het is daar waar veel talent verloren gaat. Het is een fout die ik zelf ook gemaakt heb. Interageer veel met je mensen, geef voldoende ruimte en vrijheid en durf je te laten verrassen door creatieve ideeën.

Je moet niet proberen een man van successen te zijn, maar een man van waarden, zei Albert Einstein ooit. Je moet niet plots je gedrag beginnen aan te passen als leider wanneer het bedrijf in een moeilijke periode terechtkomt of wanneer het kalf verdronken is. Ik ben blij dat ik kan aantonen dat je als manager niet een stijl hoeft te hanteren waarbij je - als je iemand niet meer nodig hebt - werknemers zonder meer aan de deur zet. Wat ik geleerd heb is dat als je authentiek blijft, je in de

moeilijke momenten het meest geapprecieerd wordt door je medewerkers. Je bouwt credibiliteit op in goede periodes. Niet in de slechte. Veel managers vergeten dat. Ze beginnen te zweven als het goed gaat en hebben geen aandacht meer voor de mensen rondom hen. Eén van de fantastische uitdagingen voor onze maatschappij is het negativisme rond digitalisering, robotisering en AI. Dat gaat ons binnenkort veel jobs kosten. Eén van mijn obsessies daarrond, is hoe we onze medewerkers in andere posities kunnen inschakelen.'

Levensles 3 Kijk op de lange termijn

'Toen J.F. Kennedy president van de VS was liep hij door de gebouwen van de NASA en stopte hij bij een man die de gang aan het dweilen was. Op de vraag van president Kennedy wat hij aan het doen was antwoordde deze man dat hij aan het helpen was om de eerste man op de maan te zetten. Als bedrijfsleiders moeten wij ervoor zorgen dat iedereen mee is in het grote verhaal. Ik zie het als mijn roeping om mensen te verbinden zodat we uit een groep meer krijgen dan de som van de talenten. Dat doe je vooral door graag met mensen te willen werken en oprecht geïnteresseerd te zijn, zowel in je CFO als in de man die elke dag aan de receptie staat. Als iemand mij vraagt of ik daar niet te veel tijd mee verlies dan antwoord ik: “Tijd waarin ik anders nog meer in vergaderingen zou zitten om interne discussies te voeren?” Er zijn al genoeg mensen die dat doen. Daarom ben ik geen fan van de Zuckerbergs van deze tijd. Een effectieve leider is voor mij iemand die in de eerste plaats focust op de teamprestaties, iemand die zijn of haar kennis deelt, die zijn of haar medewerkers probeert beter te maken, die open staat om zelf ook van anderen te leren en bereid is om eigen fouten toe te geven. Veel managers geloven nog steeds dat het toegeven van fouten gelijk staat aan zwak zijn. Dat is *bullshit*. Het vraagt net moed en kracht als leider om oprecht te zeggen ‘*Sorry, I made a mistake*’. In je organisatie is het belangrijk om mensen rond je te hebben die je erop durven wijzen dat het niet goed is. Ook in de sport gebeurt het helaas vaak dat >



wanneer het slecht gaat, de trainer de schuld bij de spelers legt. *Don't do that!* En al zeker niet publiekelijk. Neem zelf je verantwoordelijkheid. Net zoals spelers, appreciëren medewerkers het als ze voelen dat je hen niet in de steek laat. Het is makkelijker om je ego aan de kant te schuiven als je jezelf niet te serieus neemt. Ook ik laat mij soms verleiden tot gekke toestanden. Dan kruip ik bijvoorbeeld in de huid van onze mascotte van de volleybalclub waar ik bestuurslid ben. Als je jezelf belangrijker vindt dan je werkelijk bent, dan doe je zoiets niet.'

Hoe belangrijk is ondernemerszin?

'Ik heb een ongelooflijk respect voor ondernemers, misschien nog meer dan voor managers. Managers zoals ik zijn uiteindelijk gevraagd om een groep te leiden, maar wij zetten ons eigen vermogen hierbij niet op het spel. Ondernemers nemen veel grotere risico's en zien vaak zwarte sneeuw. Als omstander zie je alleen maar de top van de ijsberg, de mensen die het gemaakt hebben. Daaronder zit een hele groep ondernemers die niet aan de oppervlakte komt. Ondanks het feit dat ik in een managersfunctie zit, heb ik het gevoel dat ik

BART DE SMET

Na bijna 12 jaar als CEO van de internationale verzekeringsgroep Ageas - die ruim 45.000 werknemers aanstuurt wereldwijd - gaf Bart De Smet eind 2020 de fakkel door aan zijn opvolger Hans De Cuyper. Zelf schuift hij door naar de voorzittersstoel van de groep. Als leider weet hij als geen ander te inspireren en het lijdt geen twijfel dat hij als voorzitter van onschatbare waarde zal blijven voor Ageas. Daarnaast werd Bart eerder vorig jaar verkozen tot voorzitter van het VBO, het Verbond van Belgische Ondernemingen.



'Je bouwt credibiliteit op in goede periodes. Niet in de slechte'

ongelofelijk veel ondernemingszin kan tonen. Weliswaar met middelen van de aandeelhouders. Dat is een luxe positie. Al moet je hen ook geven wat ze verwachten. Minstens elk kwartaal moeten wij verantwoording afleggen, maar als wij morgen een project van 10 miljoen euro willen lanceren waar wij in geloven, dan doen wij dat gewoon. Het nadeel is dat je afgerekend wordt als het slecht afloopt. Ik ben geen voorstander van de extreme kortetermijnvisie die op de financiële markten meer en meer opgang krijgt. Ik vind dat er te veel dag op dag beoordeeld wordt rond de waarde van bedrijven. Ik ben voorstander van regelmatige rapportering per kwartaal. Dat zorgt voor een bepaalde discipline, maar mag nooit een aanleiding zijn om de langetermijnbelangen van het bedrijf en haar stakeholders uit het oog te verliezen. En als er eens een kwartaal minder is, moet je daar kunnen doorkijken en de langetermijnvisie blijven zien. Gezonde nieuwsgierigheid, blijvend leren en een stevige portie werklust maken voor mij het verschil tussen diegenen die de opportuniteiten zullen grijpen en diegenen die een eerder *boring* bestaan zullen kennen. Belangrijk is ervoor te zorgen dat werken een plezier wordt en niet als een noodzakelijk kwaad wordt aangezien. Voor mij persoonlijk is er geen echte grens tussen werk en privé. Ik ben continu bezig en ik zie mijn job als deel van de reden van mijn bestaan. Naar de toekomst toe, is er enerzijds een toenemende groep van mensen die langer leven, anderzijds zijn er veel werknemers die hun huidige job zullen verliezen door de digitalisering. Waarom zouden we niet meer naar een systeem gaan met het inschakelen van vrijwilligers? Zij kunnen een grote meerwaarde betekenen zonder dat zij qua achtergrond aan alle beroepskwalificaties hoeven te voldoen. Net zoals in het onderwijs worden medewerkers in de zorgsector meer en meer belast met taken bovenop hun *core business*. Vrijwilligers kunnen een meerwaarde betekenen door opvang te verzorgen in scholen, specifieke lestaken op te nemen, wandelingen te maken met ouderen, voor begeleiding te zorgen tijdens een concert, een cafetaria uit te baten... Hiermee houd je de mensen niet alleen langer actief - wat positief is voor hun gezondheid - ze genieten ook van meer sociaal contact. Dat kan uiteindelijk leiden tot minder vereenzaming of verzuring. Ik zie alleen maar voordelen.' ■