

Geert Noels: 'De slechtste leiders zijn degenen die zichzelf promoten'

Geert Noels, oprichter en CEO van Econopolis, is de meest bekende econoom van ons land. Zijn levens- en leiderschapslessen geven ook aan waarom. 'Als je leider wil worden voor je populariteit, kan je het beter laten.'

11 maart 2020 | Maarten Deroey | ID/Frederik Beyens |



Levensles 1: Ga voor true leadership

‘Leiderschap is geen cursus die je op de universiteit krijgt. *Leadership courses* die door bedrijven gegeven worden zijn vaak meer gedragscursussen om in hun template te passen. Dat heeft nog weinig te maken met authentiek leiderschap. Daarnaast moet iedereen voor zichzelf uitmaken of hij/zij zich comfortabel voelt als leider.

Dat begint al op jonge leeftijd. In de lagere school wordt er gevraagd om de klas te vertegenwoordigen, kapitein van de voetbalploeg te zijn of leider in een jeugdbeweging. Wie neemt die rol op zich? Daar vind je de eerste indicaties of iemand überhaupt een leider wil zijn. Het is een heel natuurlijk proces. Mensen die een leiderschapsfunctie willen opnemen staan niet aan je deur te kloppen, maar manifesteren zich meestal op een natuurlijke manier. Wanneer ze een probleem of een uitdaging zien, dan nemen ze dat in handen en nemen ze gewoon de leiding op.

Kapitein van een voetbalploeg zijn, stelt meestal niet veel voor, tenzij er iets gebeurt zoals een conflict op of naast het terrein. Een goede kapitein gaat op dat ogenblik bemiddelen en zoekt naar een oplossing, maar daarover worden geen cursussen aan de universiteit gegeven.

‘Eén van de wetten van leiderschap is dat de leider de organisatie belangrijker vindt dan het eigen ego’

Vandaag bestaat er veel egotripperij van mensen die hun ervaringen in een wet proberen te gieten onder de vorm van een e-cursus. Dat zijn geen leiderschapscursussen maar persoonlijke ervaringen. Voor mij heeft leiderschap niet zozeer te maken met populariteit, meer met het vertrouwen dat je de juiste beslissingen zal nemen. Dat is een essentieel verschil. Als je leiderschap opneemt uit populariteit kan je het beter laten.’

Hoe flexibel moet je als leider zijn?

'Ik geloof niet in dat soort van *one-fits-all* leiderschapslabel. Ik zie weinig mensen die de flexibiliteit hebben om in verschillende situaties een goede leider te zijn. In een *steady state* heb je ander leiderschap nodig dan in momenten van verandering, acceleratie of crisis.

In *steady state* kan een leider meer delegeren en in stresssituaties meer zelf het heft in handen nemen. Wanneer je een herstructurering doet, een groot project lanceert of een digiswitch met je bedrijf doormaakt, dan heb je nood aan een leider die verantwoordelijkheid opneemt en de *shit* op zich durft nemen. In één rol moet je dus meer op de voorgrond treden, terwijl je in de andere situaties naar de achtergrond moet kunnen gaan.

Eén van de wetten van leiderschap, is dat de leider de organisatie belangrijker vindt dan zijn/haar eigen ego of persoon. De slechtste leiders zijn degenen die zichzelf promoten en anderen opzij duwen omdat ze aan de top van de piramide willen staan. Als je door die bril kijkt naar veel situaties vandaag zoals sport, politiek, ondernemingen, NGO's, noem maar op... Dan zie je dat veel mensen ontspoord zijn, waardoor hun organisatie verstikt wordt.'

Hoe kunnen leiders zichzelf challengen?

'Leiderschap heeft een houdbaarheidsdatum. Kijk naar Angela Merkel. Volgens mij ga je na vier tot zes jaar beter iets anders doen, omdat je als leider bepaalde gedragingen creëert. Mensen rondom je beginnen te *pleasen* om zelf de nummer twee te worden en in het zog te kunnen

meegaan. Er is geen gemakkelijke biotoop om leiders te challengen, waardoor ze heel vaak alleen komen te staan.

‘Traditiegewijs is de kapitein bijna altijd de beste speler, maar daarom is het nog geen goede kapitein’

Misschien is het een idee om een checklist voor leiders op te stellen waar ze regelmatig eens kunnen doorgaan. Zijn er voldoende constructieve *feedback loops*? Wordt er gewerkt aan de volgende generatie leiders? Hoe zwaar wegen leiders op hun organisatie? Als er op drie of vier punten staat: *negative*, dan moeten ze zich vragen beginnen te stellen.’

‘Sommige leiders zijn technisch sterk onderlegd, maar misschien sociaal minder vlot. Dat wil echter niet zeggen dat wie sociaal wel goed is, zichzelf goed kan inschatten. Dit zijn wat ze noemen *mutually exclusive characteristics*. Het is niet gezegd dat de beste kapitein voor een ploeg ook de beste speler is.

Traditiegewijs is de kapitein bijna altijd de beste speler, maar daarom is het nog geen goede kapitein. In het bedrijfsleven is dat hetzelfde. De functie van de kapitein is om in crisissituaties op het veld kalm te blijven en de juiste reflexen te hebben. Zo kijk ik naar sport als een spiegel van onze maatschappij.’

Waarom is sport de spiegel van onze maatschappij?

‘In sport draait het niet alleen om leiderschapskwaliteiten, ook menselijke kwaliteiten en het kunnen meedraaien in een heel competitieve omgeving. Je moet je bedrijf verdedigen en durven je bedrijf te laten winnen zonder *fair play* uit het oog te verliezen. Mensen in de sport hebben dat stuk al meegemaakt: willen winnen, kunnen verliezen, *fair play*.

Het is een soort natuurlijk antidepressivum. Eddy Merckx heeft één derde van zijn wedstrijden gewonnen en twee derde verloren. Ik ben ervan overtuigd dat hij elke keer wilde winnen. Dus hij heeft twee derde van zijn tijd moeten leren omgaan met verlies en één derde met winst. Hij behoorde tot de top, dus de meesten gaan meer verliezen dan winnen. Als je nooit hebt leren omgaan met verlies via sport, waar dan wel?’

‘Je moet je bedrijf durven te laten winnen zonder *fair play* uit het oog te verliezen’

‘Tijdens een sollicitatie van een nieuwe medewerker breng ik zeker niet alleen de *good news show*. Ik probeer ook telkens een sfeer te creëren waarin ik kan voelen hoe mensen omgaan met verlies. Hoe reageren ze in zo’n situatie? Wat zal hun rol zijn op dat moment? Op die manier leg je meteen een stuk van de verantwoordelijkheid bij hen.

Waarom is scenariodenken belangrijk?

Als je op reis gaat en het regent een hele dag, hoe los je dat op? Een goede reisleader zal niet op voorhand zeggen dat het elke dag stralende zon zal zijn en dat we alleen maar leuke dingen zullen meemaken. Hij maakt afspraken en voorziet een regenprogramma. Als er dan een dag regen is zal niet iedereen bij de reisleader komen klagen en zagen. Dat is denken in scenario’s.

Als – dan situaties bespreken in verschillende omstandigheden. Wanneer er dan iets gebeurt kan je onmiddellijk reageren omdat je afspraken hebt gemaakt. We beginnen met de twee brede lijnen van een scenario: ‘Wat doen we als dit project een gigantisch succes wordt?’ en ‘Hoe reageren we

wanneer het op een ongelofelijk fiasco uitdraait?'. En dan kan je alle scenario's ertussen ook nog eens bekijken.

De meeste mensen doen dat niet en hebben slechts één centraal scenario, het *blue sky* scenario, waarin alles zal lukken. Als je dat in een huwelijk doet dan kom je niet door de eerste bocht. Voor je begint aan een huwelijk, een arbeidscontract, een lange tocht, een onderneming, *whatever*, ... kun je je toch best afvragen: 'We go for the best, maar wat in goede en slechte dagen?

'Ik geloof niet dat de rekker continu verder uitrekken een duurzame manier is om te presteren'

Hoe zie je die slechte dagen? Wat is je idee van een slechte dag? Wat verwacht je dan van je partner? Het is zo eenvoudig en toch wordt het maar weinig gedaan, omdat ook niet alle scenario's even leuk zijn. Bijvoorbeeld als je dood gaat. Weinig mensen denken daar over na terwijl de probabilliteit 100 procent is dat dit zal gebeuren. Alleen over de timing is onzekerheid. Scenario denken is dus essentieel voor de continuïteit van je bedrijf.'

Levensles 2: Culture before strategy

'Belangen laten gelijk lopen is essentieel. Organisaties die *triple loyalty* hebben staan het sterkst. Dit gaat over de loyaliteit tussen de klanten, de medewerkers en de aandeelhouders. Bedrijven met hoge loyaliteit in alle drie de dimensies kom je zelden tegen.

Als je de vraag stelt 'hoe loyaal zijn je klanten? Hoe loyaal zijn je medewerkers en je aandeelhouders?', dan kom je snel tot een aantal pijnpunten. Je kan heel loyale aandeelhouders hebben en grote rotatie bij je

medewerkers of bij je klanten. Sterke ondernemingen slagen erin om de *triple loyalty* te halen.

In Duitsland motiveren ze werknemers via *mitbestimmung*.

Medezeggenschap via participatie zorgt ervoor dat je medewerkers loyaler zijn zowel tegenover klanten als aandeelhouders. Als je werknemers mee aandeelhouder zijn, *they have skin in the game too*. Op die manier hebben zij ook iets te winnen of te verliezen.

Bij onze Duitse burens is het zelfs de vakbond die de aandeelhouders van BMW aanraadt om meer in te zetten op elektrificatie. Dat is een blijk van grote verbondenheid en betekent dat ze mee nadenken over de toekomst van het bedrijf.'

Wat heeft u geleerd van Hans Bourlon?

'Om sterke teams te bouwen moet je veel communiceren, medewerkers empoweren en veel betrokkenheid creëren. Wij zijn een kleine ploeg en hanteren een directe communicatie. Als er iets niet goed is zeggen we dat onmiddellijk.

Ik heb veel geleerd van Hans Bourlon. Hij hamert altijd op het tijd maken voor persoonlijke interactie. Dat is ongelooflijk tijdrovend, pakt veel energie, kan heel confronterend zijn. Tegelijkertijd ontdek je hoe je medewerkers intrinsiek kan motiveren. Het is belangrijk om te weten hoeveel druk je team aan kan en wat mogelijk is. Ik geloof niet dat de rekker continu verder uitrekken een duurzame manier is om te presteren. Op een zeker moment is het noodzakelijk om terug naar die rusthouding te gaan.

'Evenwichtsbrengers zijn goud waard. Ik hou van balans'

Evenwichtsbrengers zijn goud waard voor mij. Mensen die mij kunnen vertellen wanneer ik of het bedrijf uit balans begin(t) te geraken. Ik hou van balans. Ook in de sport. Skiën, fietsen, vliegen, ... Dat draait allemaal rond balans zoeken. In alle dimensies de balans zoeken is volgens mij de beste manier om naar dingen te kijken. Als je te veel naar links gaat moet je rechts bijsturen en omgekeerd. Dat vind ik het leuke aan fietsen. Vanaf dat je je evenwicht hebt moet je er terug achter zoeken. Het is nooit bereikt.'

Levensles 3: Geen spijt op mijn sterfbed

'Er zijn zoveel toevalligheden in ons leven. Dingen die er voor zorgen dat je carrière of je leven een andere wending krijgen. Er zijn honderd wegen die hadden kunnen leiden naar een andere carrière voor mezelf. Misschien was ik minister geweest of misschien was ik trambestuurder geworden. Beiden waren mogelijk geweest. Maar in geen van beide gevallen zou mijn persoonlijkheid of mijn ingesteldheid anders zijn dan vandaag. Ik probeer alles wat ik doe graag en goed te doen. Als het mislukt, dan heb ik me weinig te verwijten, beter kon ik toch niet.

In de inkomhal van Econopolis hangt een klein kadertje tegen de muur met daarop een quote die zegt 'Beter nu iets doen en mislukken, dan wachten op de uitgestelde perfectie'. Dat wordt veel te weinig tegen jonge mensen gezegd.'

Ligt er te veel druk op jonge mensen?

De ongerustheid van de vorige generatie, die vandaag heel hard gestresseerd is omdat ze niet alles meer kunnen controleren, legt veel druk op jongeren. Vandaar dat het essentieel is om te omringen met positieve

mensen en je te laten coachen door mensen die je vertrouwen positief stimuleren. Definieer voor jezelf naar wie je opkijkt en laat je inspireren.

‘Het is essentieel om je te omringen met positieve mensen’

Als je iets wil bereiken, dan moet je dat gewoon proberen. Voor jonge mensen is het aan de ene kant de voorzichtigheid hebben om te weten dat je nog veel niet kunt maar toch beseffen dat je een enorm potentieel bezit. De *guts* te hebben om te durven springen en als het mislukt dan kan je nog altijd je pad bijsturen of een andere richting uitgaan.

Eén van mijn motto's is 'doe wel en kijk niet om'. Geloven dat je zacht zal landen en dat er iets jouw richting zal uitkomen als je een inspanning doet. Anderzijds, zonder inspanning zal je ook niet zacht landen.

Zelfreflectie is een mooie kwaliteit in mijn ogen. Af en toe maak ik de denkoefening 'stel dat ik kan rewinden'. Deze mindset zorgt ervoor dat ik niet uitstel tot morgen wat ik vandaag kan doen. Daarom ben ik beginnen vliegen. Ooit wou ik dat als beroep doen, maar het voormalige PMS zei me dat mijn ogen niet goed genoeg waren.

‘Het maximum dat ik kan bereiken is een goed idee, als inspiratie’

Ik wil op mijn sterfbed geen spijt hebben van alles wat ik niet gedaan heb. Je leeft vandaag en als je niet tevreden bent, werk er dan aan. Je zou op elk moment jezelf moeten afvragen 'waar zou mijn toekomstige zelf blij mee zijn?'

Wat wilt u achterlaten?

‘Als ik nadenk over de eindigheid van het leven besef ik ook ineens dat ik niet veel kan achterlaten. Want de meeste dingen zijn eindig. Het maximum

dat ik kan bereiken is een goed idee, als inspiratie. Ik doe dat onder de vorm van een boek waarin ik mijn ideeën bundel en daarmee probeer ik een kleine steen in de rivier te verleggen en bij te dragen aan het goede. Al de rest verdwijnt.

Jij verdwijnt, je geld verdwijnt, je onderneming verdwijnt,... alles verdwijnt. Het enige dat je echt kan ambiëren is gedachtengoed. Mijn beste ideeën ontstaan meestal buiten en op de fiets. Zelden met mensen rond me, meestal lange tijd in eenzaamheid.

Een goed idee wordt bij mij getriggerd door alle impulsen goed op een rijtje te zetten en me te laten leiden door mijn overtuiging, zonder geremd te worden door negatieve ideeën. Even een moment van complete vrijheid, zonder stoorzenders, gedeconnecteerd van alles.'