
Johan Thijs: ‘Mensen die mij een spiegel voorhouden, zijn cruciaal’

Hij is dit jaar Manager van het Jaar bij ons en achtste op de ranglijst van de beste CEO's ter wereld van HBR. Hoe doet Johan Thijs, CEO van KBC Group, dat toch? Zijn levens- en leiderschapslessen.

28 november 2019 | Maarten Deroy | ID/Lieven Van Assche |



Levensles 1: ongefilterde informatie is goud waard

'Er is een spreekwoord dat zegt *it's lonely at the top*. Alle druk ligt bij één persoon. Op de raad van bestuur na staat er niemand meer boven mij. Dat betekent dat alle verantwoordelijkheid telkens naar mij toekomt. Mijn directiecomité heeft ook veel druk. Maar als puntje bij paaltje komt of als het echt cruciaal is, kunnen ze nog altijd de mogelijkheid om tegen mij zeggen: "*Johan, what's up?*" In mijn geval: *it's me. If something goes wrong, I have to take full responsibility*, zo werkt dat. Dus *it's lonely at the top* en hoe hoger op de ladder, hoe ijler de lucht. Dat betekent in mijn geval dat de lucht zeer ijl is, waardoor inspanningen veel moeilijker worden.

'Louter het feit dat je de titel CEO draagt, verandert het gedrag van mensen'

Belangrijk in die context is dat je je niet gedraagt als iemand die alles weet en denkt alles alleen te kunnen beslissen. Je hebt constant mensen nodig die je doen nadenken, je voeten op de grond zetten en durven zeggen wanneer je fout bezig bent. Voor mij is dat cruciaal. Het omgekeerde gebeurt ook: hoe hoger je op de ladder zit, hoe minder mensen oprecht durven zijn en je daardoor naar de mond gaan praten. Louter het feit dat je de titel CEO draagt, verandert het gedrag van mensen. Het is van cruciaal belang dat je mensen rondom je hebt die op elk moment kunnen zeggen wanneer je de bal mislaat. Ik heb altijd al mensen gehad die mij ongefilterde informatie gaven. Die beschouwen mij ook nog steeds als '*Johan*' en niet als '*de CEO*'. Dat is goud waard.

Mijn uitgangspunt daarbij is dat één mens minder kennis heeft dan een team van mensen. Ik heb niet alle inzichten en dus heb ik veel mensen nodig die input leveren om de juiste beslissingen te kunnen nemen. Ik probeer zoveel mogelijk informatie te capteren om daaruit de relevante

informatie te distilleren. Aangezien ik bij KBC de eindverantwoordelijkheid draag, moet ik ook vaak de eindbeslissing nemen. Aan het eind van de rit hak ik de moeilijke knopen door, maar mensen die me ongefilterde informatie geven, zijn een enorme rijkdom. Dat kunnen zowel mensen van binnen als buiten de organisatie zijn.'

Levensles 2: Creëer het framework en empower breed

'De job van CEO kan je best vergelijken met die van een tienkamper. Van die tien sporten zijn wij niet noodzakelijk de beste in alles. In één of twee sporten blinken wij uit en zijn wij top. Al de rest kunnen we behoorlijk goed. Het is door die combinatie dat we de wedstrijd winnen.

'Als je overal zelf – zeker operationeel – begint te interfereren, dan ga je kapot'

Soms betrap ik mezelf erop dat ik dingen in het bedrijf zie waarvan ik denk "dat moeten we anders doen" of "dat kan ik zelf beter", maar als je overal zelf – zeker operationeel – begint te interfereren en letterlijk de dingen zelf begint vast te pakken, dan ga je kapot. Ik probeer dan los te laten en andere mensen te coachen en zo naar een hoger niveau te brengen. Durven loslaten is absoluut niet evident, maar wel belangrijk om met die negen andere sporten te kunnen bezig zijn.

Dat staat ook beschreven in onze bedrijfsstrategie. Leidinggeven is een kader creëren, een duidelijke richting waar we naartoe gaan en binnen dat kader medewerkers empoweren en de vrijheid geven om hun ding te doen. Dat is letterlijk *loslaten*. Veel leidinggevendenden hebben er problemen mee om die vrijheid te geven.'

Wat maakt dat loslaten zo moeilijk?

“Wat ik zelf doe, doe ik beter” was de filosofie van veel leidinggevendenden. Veel van hen zijn opgegroeid met een andere mindset. Vroeger was de baas *de baas*. Ik herinner mij nog toen ik op mijn 16e als vakantiejob ging werken in een fabriek, dat mijn vader zei: “Wat er ook gebeurt, zorg dat ge altijd aan het werk bent, desnoods pakt ge een borstel en keert ge de fabriekshal uit, want uw baas gaat oordelen of ge goed bezig zijt.” Dat was toen de filosofie.

Nu is het anders. We leven in een context waar je mensen moet stimuleren en challengen op hun kennis, hun vaardigheden en hun inzet. Je motiveert de nieuwe generatie niet door te zeggen hoeveel strepen er op je mouw staan. Nu motiveer je mensen door ze te challengen en ruimte te geven om initiatieven te realiseren waarvan ze op voorhand denken dat ze het zelf niet kunnen. Je moet hen zodanig stimuleren zodat ze aan het einde van de rit zeggen “Wow, ik heb dat hier wel gedaan hé”.

Waarom is het zo belangrijk om intrapreneurs te creëren?

‘Mensen moeten altijd een richting krijgen. Zeker binnen een organisatie zoals de onze, die in 25 landen actief is en meer dan 42.000 werknemers heeft. Als je dan geen structuur hebt, dan creëer je anarchie. Daarom is het bepalen van de richting zo belangrijk. Maak heel duidelijk wat de bedoeling is. *Keep it simple*.

Binnen dat kader mag je bijvoorbeeld als leidinggevende doen en laten wat je wil, maar daar ben je wel verantwoordelijk voor de output. “Dus als het niet lukt mijn beste vriend, gaan we eens praten en sturen we bij. Falen op zich kan, maar je kan natuurlijk niet blijven falen. Als het twee keer niet lukt,

krijg je een verwittiging, de derde keer gaan we het over iets anders hebben.” Dat is heel duidelijk.

‘Sommige medewerkers willen een afgelijnde *9-to-5. I’m fine with that too*’

Dat zorgt ervoor dat je binnen je team een entrepreneur kan zijn. Een *intrapreneur* dus. Niet elke medewerker wordt graag op die manier empowered. Sommige medewerkers willen dat niet en kiezen voor een afgelijnde *9-to-5. I’m fine with that too*.

Dat moet je respecteren, want zo’n medewerkers heb je ook nodig. Je hebt de juiste balans van beide types nodig. Het is niet wit of zwart. Een gezonde mix levert de beste resultaten. Om die balans te bewaren heb je goede leiders nodig.’

Wat zijn volgens u nog essentiële kwaliteiten voor een sterke leider?

‘Energie en positivisme zijn twee cruciale elementen die je als leider continu nodig hebt. Er zijn duizend en één redenen om als CEO te denken “Verdorie, waar ben ik mee bezig?!” Als leider moet je vooral ook de opportuniteiten zien. Een essentiële kwaliteit voor een sterke leider is positivisme. Ook dat is aangeboren. Ik heb dus heel veel te danken aan mijn ouders. Ik heb daar geen verdienste aan, want zij hebben mij gecodeerd. Daarnaast is het cruciaal om positieve energie uit te stralen. CEO zijn is topsport, dat is leven zoals Sven Nys of Mathieu Van Der Poel. Alle dagen ermee bezig zijn. Ik fiets om een goede conditie te hebben en mijn energiepeil hoog te houden.’

Levensles 3: no guarantee for the future

'De maatschappij waarin we leven draait tegen 200 km per uur. De wereld is aan het veranderen en wij moeten mee. In de financiële wereld is KBC one of the best performing banks. Not too bad zou je zeggen. You know what? Not a guarantee for the future. Als je in deze sector blijft doen wat je altijd deed, dan ben je snel een *dead man walking*.

'Drie jaar geleden begon ik mij ongerust te maken over blockchain'

De nieuwe generatie wacht geen half uur meer voor een service, dat moet *instant* gebeuren. Voor een woningkrediet kunnen wij niet meer zeggen "kom binnen 10 dagen eens terug". Dat gaat niet meer. In de toekomst krijg je een woningkrediet binnen de 10 minuten. *We have to figure it out and think differently.*

Drie jaar geleden begon ik mij ongerust te maken over blockchain.

Blockchain vervangt het intermediair tussen twee personen die een transactie willen doen. Dat is precies de rol van een bank. Ik besliste toen om rond het fenomeen een bewustwording te creëren bij mijn personeel. Tijdens een middagpauze gaf ik een pitch voor ons personeel met als titel: 'Waarom je morgen je job kan verliezen; Blockchain, *the ultimate challenge*.'

De meeste mensen hadden nog nooit van blockchain gehoord, maar je job verliezen? Na de technische uitleg begin ik mijn kant van het verhaal toe te lichten. Je kan dat op twee manieren bekijken: als een bedreiging of als een opportuniteit. Als je het beschouwt als een opportuniteit, *work it out. Guess what happened?*

Enkele interne medewerkers die vanuit hun privé geïnteresseerd zijn in blockchain, willen hieraan meewerken en ontwikkelden een blockchain

applicatie, *We.Trade* genaamd. De applicatie werd ingezonden naar een Europese wedstrijd rond innovatieve toepassingen en kwam als overwinnaar uit de bus ondanks een deelname van 66 landen met meer dan 180 instellingen. Ondertussen zit er een consortium van 30 banken boven. Dat is empowerment.'

Kan u iets meer vertellen over de Pearl-strategie, die u sinds 2012 uitstekende met het doel om de cultuur te veranderen?

'Het verhaal van onze bedrijfsstrategie heb ik op een zondagavond geschreven. Heel eenvoudig en tegelijkertijd heel krachtig. Pearl is een acroniem voor *Performance, Empowerment, Accountability, Responsiveness* en *Locally embedded*. Een handvol medewerkers zijn mee op het schip gesprongen en begonnen deze filosofie uit te dragen.'

'Binnen de kortste keren had ik 200 à 300 ambassadeurs die op hun beurt de filosofie verder verspreidden binnen de organisatie. Leidinggevenden die niet willen werken volgens Pearl, gingen eruit. Ondertussen worden alle leidinggevenden gescreend op de parameters van Pearl in een assessment. De strategie van KBC bestaat uit vijf woorden. Waarom vijf woorden? Veel medewerkers gaan geen lange teksten onthouden. Het is belangrijk dat mensen het beleven en die beleving kan je maximaal definiëren in vijf woorden.'

Wat is het verschil tussen accountability en responsibility?

'Accountability is essentieel in dit verhaal. In het Nederlands kan je beide woorden vertalen als verantwoordelijkheid. Maar waar *responsibility* een groepsgebeuren is, is *accountability* per definitie persoonlijk. *When I say:*

'We are all responsible for having a great day, then everybody feels comfortable. When I say: 'I will be accountable for you having a great day', I will be bloody nervous and you guys have a smile on your face. Accountability is the responsibility that you can not delegate.

'Accountability is the responsibility that you can not delegate'

Er staat dus niet *responsibility*, er staat *accountability* in Pearl. Dat betekent: je mag je eigen ding doen binnen een welbepaald kader. Maar die vrijheid is dus niet vrijblijvend. Je moet wel output leveren De basisvoorwaarde die ik er nog bij geef is: binnen die context mag je mij altijd om hulp vragen. Al dat gedoe van 'het hoofdkwartier weet het beter en is als enige verantwoordelijk', ik ben er niet zo'n voorstander van.'

Wat is Team Blue?

'Een tijdje geleden sprak ik met Larry Fink, de CEO Van Black Rock – met 18 triljard dollar het grootste beleggingsfonds ter wereld. Dat is een 18 met 12 nullen erachter. Veel geld dus. Hij vroeg me *"How much time do you spend on coaching?"* Ik sta daar niet bij stil maar waarschijnlijk is dat 1/4^{de} van mijn tijd. Vroeger nog veel meer.

Om barrières te breken en over de landsgrenzen heen te gaan heb ik Team Blue in het leven geroepen. We worden allemaal verenigd onder één en dezelfde noemer: de kleur blauw. Wij organiseren challenges waarbij we duizenden mensen betrekken en één cultuur creëren. Het effect was enorm. Dat leeft in het bedrijf (*de meest recente challenge leverde 29.000 bomen op, red.*)

'Als je hét niet hebt, streef dan ook geen leiderschapsrol na want je maakt jezelf ongelukkig'

Zo gingen we op zes weken al sportend naar de maan en terug. Dat is meer dan 760.000 km. Daar hebben 27.000 mensen aan meegedaan. Lopen, zwemmen, fietsen, *whatever*. De kilometers werden opgeteld en het geld werd aan een goed doel geschonken. Dit is leadership op een aparte manier en dat start allemaal met 'vergeet al je strepen op je mouw maar gauw!' Het grote voordeel is dat ik mezelf nooit al te serieus neem (*toont foto's van directeurs vol met blauwe verf*). Sindsdien zijn wij één team.'

Kan je goed leiderschap leren?

'Als je *het* niet hebt, dan mag je nog duizend cursussen volgen. Een goede leider kan empathisch vermogen combineren met intellectuele analyse. Sommige mensen hebben dat niet, anderen hebben dat in overvloed. Het is geen schande als je dat niet hebt. *Blame your parents, they created your DNA* (*brede lach*). Als je *hét* niet hebt, streef dan ook geen leiderschapsrol na want je maakt jezelf ongelukkig en je stevent recht op een burn-out af. Het is geen dogma om leider te worden. Als je de gave hebt is het een aangenaam iets, als je die gave niet hebt, *don't struggle*.'

CV

Johan Thijs, geboren te Genk in 1965, en sinds 2012 aan het hoofd van KBC. Tevens voorzitter van Febelfin en begin dit jaar door *Trends* uitgeroepen tot Manager van het jaar 2018. Onlangs verzilverde hij voor de derde keer een plaats in de top tien van beste CEO's ter wereld volgens *Harvard Business Review*.