

## Podcast De zoekende leider, Joost Callens

WERNER VAN HOREBEEK: Boeiende gesprekken over actuele thema's, relevante topics en te volgen trends. Welkom op de Vlaio-podcast waar ondernemers en hun netwerk een stem krijgen, hun plannen vorm en hun ambities een klankbord. To the point waar het kan, dieper gravend waar het moet. Inspirerend, informerend, ondersteunend. Van artificial intelligence, blockchain en circulaire economie tot digitale zorg. Wij knopen het in jouw oren. In onze knusse studio in Leuven heb ik Jan Nachtergaele te gast, bedrijfsadviseur bij Vlaio, waar hij onder andere bouwgerelateerde bedrijven begeleid bij hun groei en innovatieve processen. Hij las voor ons het boek, De zoekende leider van bedrijfsleider Joost Callens. Dag Jan.

JAN NACHTERGAELE: Dag Werner.

WERNER VAN HOREBEEK: De zoekende leider klinkt mij als een contradictorische titel eigenlijk, of misschien is het juist dat niet. Maar eerst, wie is Joost Callens en waarom schreef hij dit boek met deze titel?

JAN NACHTERGAELE: Joost Callens is CEO en voorzitter van Caminogroup, dat is een holding boven het bedrijf Durabrik, dat is een bouwonderneming uit het Gentse. Zijn boek gaat echter niet specifiek over de bouwsector, het is eerder een bijzonder managementboek waar elke leidinggevende inspiratie kan uithalen. Joost Callens schreef eerder al het opgemerkte boek De kwetsbare leider. Nu, de aanleiding voor zijn nieuwste boek, De zoekende leider is zijn wandeltocht enkele jaren geleden. Hij wandelde toen op drie maanden tijd 2600 kilometers van bij hem thuis bij Petegem-aan-de-Leie naar Santiago de Compostella. Hij deed deze Camino, zo wordt deze bedevaart genoemd, niet als boetedoening maar eerder als een zoektocht naar zijn ware kern. Vandaar ook de titel van zijn boek, De zoekende leider. Het ging hem dus niet zozeer om de fysieke prestatie op zich maar belangrijker voor hem was de tijd die hij kon nemen om te reflecteren over zijn bedrijf en zijn leiderschapskwaliteiten. Even belangrijk waren de diepgaande gesprekken die hij had met toevallige passanten die ook de Camino liepen. Joost Callens wil met zijn boek vooral andere leidinggevendenden prikkelen om zelf die zoektocht aan te vangen. Wat natuurlijk niet wil zeggen dat iedereen daarom per se naar Santiago de Compostella moet gaan wandelen. Die zoektocht kan je eigenlijk ook hier dagelijks ondernemen, of je nu leidinggevende bent of niet.

WERNER VAN HOREBEEK: Het is dus allesbehalve een toeristisch boek, neem ik aan? Maar wat is het dan wel?

JAN NACHTERGAELE: Nee, het is zeker geen reisverslag van zijn wandeltocht, het boek geeft eigenlijk vooral antwoorden op een aantal belangrijke levensvragen. Het boek nodigt uit om na te denken over een aantal wezenlijke thema's zoals loslaten, stilte, vertrouwen geven, vrijheid, vertragen, en dankbaarheid. Het boek is een aanmoediging om als ondernemer of leidinggevende af en toe even de tijd te nemen om stil te staan bij jezelf, op zoek te gaan naar je kern en dit aan de hand van vier vragen. Wat doe ik graag, of waar droom ik van, waar ben ik goed in of wat geeft mij energie, waarvoor kan ik erkenning krijgen en welke vaardigheden kan ik hiervoor inzetten? En tenslotte, voor welke maatschappelijke uitdagingen kan ik zinvolle bijdragen leveren?

WERNER VAN HOREBEEK: Tegelijkertijd is het boek ook een ode aan het wandelen, iets wat ook jouw passie is?

JAN NACHTERGAELE: Jazeker, als je stapt Werner, dan komt je lichaam en je geest in beweging. Het aanhoudende ritme van het stappen gecombineerd met een ontvankelijke blik die gretig de schoonheid van de natuurlijk en het landschap opzuigt, dat zorgt voor een vertraging en een

verstilling maar ook voor minder gepieker. Daarom is wandelen volgens Joost Callens de ideale manier om je gedachten de vrije loop te laten. Wandelen helpt om te relativëren, in de eerste plaats jezelf te relativëren. Het helpt ook om je prioriteitenlijstje te herschikken en om te beseffen wat echt belangrijk is voor jezelf.

WERNER VAN HOREBEEK: Er wordt ook regelmatig referentie gemaakt aan het boek van David Le Breton, ode aan het wandelen?

JAN NACHTERGAELE: Ja, David Le Breton beschrijft in zijn boek zijn ervaring met de stilte als een diepte, zintuiglijke ervaring. Joost Callens verwijst in zijn boek ook regelmatig naar hem. Sinds zijn wandeltocht plant Joost Callens om de zes weken een stiltedag in zijn agenda. Die dag zegt hij, is een zoektocht om in contact te komen met zijn emoties, zijn gedachtestroom en de signalen van zijn lichaam. Eigenlijk is het een vorm van mindfulness waarbij stilte gebruikt wordt als werkvorm om tot verdieping te komen. Als je niet luistert naar je lichaam dan kan het gebeuren dat je energiebron langzaam leeg raakt. Maar evengoed kan je elke dag een kort stiltemoment inlassen, sommigen zullen dat meditatie noemen. Het zijn korte momenten waarop je voelt wat er zich in jouw lichaam en jouw geest afspeelt. Deze korte stiltemomenten maken het mogelijk om even los te komen van de dagelijkse beslommeringen, de kleine en grote zorgen van het werk, of privé, maar evengoed even loskomen van die verdomde smartphone.

WERNER VAN HOREBEEK: De wandeltocht van Joost Callens is eigenlijk ook een langgerekte oefening in loslaten, begrijp ik?

JAN NACHTERGAELE: Ja, elk mensenleven is eigenlijk in essentie een Camino. Voor Joost Callens betekent dit dat hij als CEO ernaar streeft om meer los te laten, om zodoende de medewerkers in zijn bedrijf meer vertrouwen en ruimte te geven. En zo het kader te scheppen waarin medewerkers zichzelf kunnen ontplooien, zeker in tijden van corona met het vele telewerk was en is het belangrijk de connectie met je medewerkers te behouden, zegt Joost.

WERNER VAN HOREBEEK: Het is een oefening ook, of een zoektocht van de schrijven naar de verschillende leiderschapsstijlen?

JAN NACHTERGAELE: Ja, Joost Callens, hij verwijst in zijn boek naar het zandlopermodel van Barrett, Richard Barrett beschrijft zeven niveaus van bewustzijn waarop mensen van een organisatie of een bedrijf zich kunnen bevinden. Het eerste niveau is overleven, dat staat voor financiële stabiliteit, winstgevendheid van een bedrijf. Het tweede niveau is relaties. Dat staat voor communicatie met stakeholders, vrienden, familie. Het derde niveau is eigenwaarde wat binnen een organisatie staat voor kwaliteit, productiviteit en efficiëntie. Het vierde niveau en tevens een scharnierpunt voor elke onderneming, is transformatie. Dat staat voor wendbaarheid en flexibiliteit. Maar ook voor ontplooiing en persoonlijke groei. Het vijfde niveau is interne samenhang, wat staat voor gedeelde waarden en visie. Waar staan we als bedrijf, waar gaan we naartoe? Het zesde niveau is maatschappelijke en lokale betrokkenheid en zorg voor het milieu. En dan uiteindelijk het zevende en laatste niveau is dienstbaarheid, wat staat voor maatschappelijke verantwoordelijkheid opnemen en het wegcijferen van eigenbelang. Volgens Richard Barrett moet een leidinggevende in een bedrijf of organisatie de ambitie hebben om op elk van die zeven niveaus actief te zijn.

WERNER VAN HOREBEEK: Maar tegelijkertijd heeft elk van die niveaus zijn eigen leiderschapsstijl?

JAN NACHTERGAELE: Ja, dat klopt. Dus bij niveau één bijvoorbeeld over leven, daar past de crisismanager. Bij niveau twee, relaties, hebben we eerder de relationship manager. Niveau drie, eigenwaarde, daar past de performance manager. En bij niveau vier, transformatie, spreken we

eerder van de facilitator of de influencer. Bij niveau vijf, interne samenhang, past de inspirational leader. Bij niveau zes hoort de mentor, of partner. En bij het zevende en laatste niveau hebben we het eerder over de visionary leader. Je bent als organisatie natuurlijk op verschillende niveaus tegelijk bezig, niet op een van die zeven. Via coaching en opleidingstrajecten kunnen leidinggevendenden zich inzetten op de ontwikkeling van de verschillende bewustzijnsniveaus, van het persoonlijke bewustzijn, groepsbewustzijn, organisch bewustzijn tot uiteindelijk het maatschappelijke bewustzijn.

WERNER VAN HOREBEEK: En dat is denk ik wat Jos Callens heel belangrijk vindt, hij zegt dat deze uitdagende tijden en radicaal andere tijden een radicaal andere aanpak van leidinggeven verwachten.

JAN NACHTERGAELE: Ja, als leidinggevende moet je soepel kunnen omgaan met al die veranderingen, meer draagkracht hebben, met meer empathie werken vanuit verbinding met de ander. Dat betekent soms de controle durven loslaten, zich kwetsbaar durven tonen en authenticiteit toelaten. In het managementjargon spreken we van een VUKA-context waarin we leven, VUKA staat voor Volatile, Uncertain, Complex en ambigu.

WERNER VAN HOREBEEK: Dus er komen nog wat andere inzichten rond leiderschap in het boek voorbij?

JAN NACHTERGAELE: Ja, leiderschap gaat volgens Joost Callens over de vraag hoe je mensen rond een doel en een missie kunt samenbrengen, het vereist visie en charisma om je medewerkers te enthousiasmeren. Als je zelf als leider niet passioneel, gedreven, integer, kwetsbaar en authentiek bent, hoe kun je dan verwachten dat je medewerkers dat wel zijn? Authenticiteit en kwetsbaarheid tonen, dat vereist een open, transparante communicatie. Geen stoere, schone schijn maar zowel je talenten als je twijfels aan bod laten komen. Eigenlijk is goed leiderschap een combinatie van verbinding en daadkracht. Eigenlijk had Joost Callens zijn boek ook een ondertitel kunnen geven namelijk, zoektocht naar eind ondernemerschap in uitdagende tijden.

WERNER VAN HOREBEEK: Die heb jij dan ineens gecreëerd. Stokpaardjes van Joost Callens zijn ook duurzaamheid en inzetten op maatschappelijke betrokkenheid, hoe probeert hij dat te concretiseren in zijn eigen bouwbedrijf?

JAN NACHTERGAELE: Zijn bedrijf, Durabrik, laat zich inspireren door de zeventien SDG's van de Verenigde Naties. S D G, dat staat voor Sustainable Development Goals. De zeventien SDG's omvatten zowel ecologische als sociale als maatschappelijke doelstellingen, ze zijn voor Durabrik een bron van inspiratie bij het uitwerken van hun strategische projecten. Zo hebben ze oog voor duurzaamheid van de gebruikte materialen, modulair en circulair bouwen, maar ook voor de doelstellingen om uiteindelijk te komen tot CO2-neutraal bouwen. Maar daarvoor hechten ze eveneens veel belang aan betere mobiliteit en de aanleg van groene speelzones in woonzones. Durabrik wil natuurlijk ook goede economische resultaten neerzetten, dat is logisch, maar het mensgerichte en het maatschappelijke staan toch wel echt centraal.

WERNER VAN HOREBEEK: En daarin hebben ze een samenwerking met Natuurpunt opgestart begreep ik?

JAN NACHTERGAELE: Ja, bijvoorbeeld, voor elke vierkante meter funderingsplaat van Durabrik creëert Natuurpunt een vierkante meter natuur. Dus met deze verbintenis tussen Durabrik en Natuurpunt tonen beide partners aan dat een duurzaamheidsbeleid veel verder gaat dan enkel het energieverhaal voor woningen. Alle bedrijven van de Caminogroup hebben hetzelfde doel voor ogen, duurzame en toekomstgerichte woonoplossingen ontwikkelen voor iedereen. Duurzaamheid en

innovatie gaan daarbij hand in hand. Gebouwen worden dan ook gerealiseerd volgens de principes van circulair bouwen. Naast duurzaamheid, streeft de Caminogroup voor elk gebouw dat ze zetten naar het behalen van de Well-standaard. Dat staat voor een certificaat dat toegekend wordt aan gebouwen met onder andere een goed binnenklimaat, een goede akoestiek en voldoende daglicht. Wat allemaal de mentale gezondheid van de bewoners ten goede komt.

WERNER VAN HOREBEEK: En wat heeft die Camino, die wandelende zoektocht, gedaan met Joost Callens als persoon?

JAN NACHTERGAELE: Nou, de ervaringen hebben zich bij Joost Callens vertaald in een andere levenshouding. Hij is er nu nog meer van overtuigd dat cultuurveranderingen in bedrijven pas kunnen slagen als de leider of het management bereid is zichzelf te veranderen. Hij realiseert zich nu nog beter dat iedere leidinggevende de verantwoordelijkheid draagt om verbondenheid en dankbaarheid uit te stralen. Want enkel dan zullen werknemers zich gewaardeerd voelen optimaal presteren en voor elkaar door het vuur gaan. In plaats van telkens te vergaderen op kantoor, gaat Joost Callens nu ook regelmatig wandelen met zijn directieteam. Samen wandelen is een goede werkmethode voor reflectie en verbinding in een organisatie of bedrijf, al dan niet onder begeleiding van een externe coach om het proces te begeleiden. Investeren in groepsdynamica is één van de meest waardevolle investeringen die je in een bedrijf kan doen, volgens Callens. Het heeft als doel het functioneren van de groep te verbeteren en om zo tot een nog betere samenwerking te komen.

WERNER VAN HOREBEEK: Die wandeltochten kennen wij ook natuurlijk bij ons in de organisatie?

JAN NACHTERGAELE: Ja, klopt.

WERNER VAN HOREBEEK: Joost Callens stond ook mede aan de wieg van het project organisation of the future, ook een gevolg van zijn wandeltocht?

JAN NACHTERGAELE: Jazeker, het project organisation of the future dat is een beweging van bedrijven en organisaties die succesvol willen groeien maar op een manier die zowel het individu als de hele maatschappij ten goede komt. Dus ook hier opnieuw zien we het belang van die maatschappelijke verantwoordelijkheid. Joost Callens hoopt andere bedrijfsleiders te inspireren om ook die weg in te slaan en het charter van de organisation of the future mee te ondertekenen. Wij, ons bedrijf, team, bedrijfstrajecten heeft dat ook mee ondertekend.

WERNER VAN HOREBEEK: Wat heb jij als Vlaio-bedrijfsadviseur uit dit boek gehaald?

JAN NACHTERGAELE: Ik ben net als Joost Callens ook een fervent wandelaar.

WERNER VAN HOREBEEK: Dat weet ik.

JAN NACHTERGAELE: Ik houd vooral van bergtochten maar evengoed van gewone natuurwandelingen in de Gentse Bourgoyen of een ander natuurgebied. En dat zowel alleen als in groep. Ik houd van het filosofisch mijmeren tijdens het wandelen, het brengt mij op een hoger niveau op de ladder van bewustzijn. Ik sta hierdoor opener, rustiger en intenser in het leven. Wandelen helpt mij ook bij het relativeren van alles, ook zelf relativering. En tevens gewoon leren stilstaan bij de kleine gelukjes van iedere dag. Het geeft mij ook meer veerkracht wat ik als bedrijfsadviseur maar tevens als zestigplusser in dit digitale tijdperk meer dan ooit kan gebruiken. Het blijft wel een uitdaging om inzichten en ideeën die tijdens mijn wandeltochten opborrelen, om te zetten naar concrete daden en projecten. Dus Werner, ook mijn zoektocht is nooit af. Joost Callens eindigt zijn boek dan ook met de woorden, de Camino never ends.

WERNER VAN HOREBEEK: Bedankt voor deze bijdrage Jan.

JAN NACHTERGAELE: Graag gedaan.

WERNER VAN HOREBEEK: Tot de volgende keer.

JAN NACHTERGAELE: Tot de volgende keer.