

MENTOR EN PUPIL

‘ZIJ HEEFT VERTROUWEN IN MIJ’

Lotte Haens werkt als senior marketing manager bij Philips. Haar mentor is Francis Das, general manager personal health, bij hetzelfde bedrijf. ‘Een van de grootste risico’s van leiderschap is het verzamelen van ja-knikkers om je heen.’

fotografie VIOLAINE CHAPALLAZ

styling ASTRID SCHILDERS

tekst MAAIKE BEEKERS



Waar is jullie mentor-pupilschap ooit begonnen?

Francis: 'Vier jaar geleden gingen we samen naar een klant. Ik was verantwoordelijk voor marketing en online, Lotte ging mee als accountmanager. Wat me opviel was dat Lotte echt luisterde en naging wat de behoefte van de klant was. Ze was niet zozeer bezig met het verkopen van een product, ze verkocht een oplossing. Precies wat Philips nodig had voor de toekomst. Ik dacht: hé, dat is een interessante dame, die ga ik in de gaten houden.'

Lotte: 'Voor mij was dat een spannende afspraak. Eerder was ik marketeer in Amsterdam en in Hongkong, nu voerde ik voor het eerst een echt salesgesprek. Maar gelukkig was er meteen een klik tussen ons, Francis was heel open en benaderbaar. Ze liet mij het gesprek voeren, gaf me vertrouwen, dat vond ik mooi. Ze was mijn meerdere, maar ik voelde totaal geen hiërarchie.'

Waarom liet je Lotte dat gesprek doen, Francis? Wilde je zien wat ze waard was?

F: 'Eigenlijk begin ik bewust nooit als eerste met praten in een zakelijk gesprek. Mensen zijn gevoelig voor senioriteit en durven je vervolgens niet tegen te spreken. Een van de grootste risico's in leiderschap is het verzamelen van ja-knikkers om je heen, want dan weet je niet wat er in een organisatie leeft.'

Waar heb je die wijsheid vandaan?

F: 'Uit eigen ervaring. Ik kom uit een eenvoudig gezin, mijn ouders hebben niet gestudeerd, ik had geen springplank om bij een bedrijf binnen te komen. Als junior verbaasde ik me over de communicatie van leiders. Hoe ze alleen oogcontact maakten met de senioren en niets aan de junioren vroegen, of alleen voor de vorm. Daar is echt een allergie ontstaan. Ik vind het ook een gemiste kans: je maakt geen gebruik van iemands capaciteiten. Iemand die net begint, kan juist signaleren wat de gevestigde orde over het hoofd ziet. Bovendien staat een junior dicht bij de jongere generatie en weet hij beter wat de wensen van morgen zijn, als het om innovatie gaat. Gelukkig is het bedrijf de afgelopen jaren enorm getransformeerd. Er is nu veel meer *agile* leiderschap, waarbij empathie en een open cultuur belangrijk zijn en teams de ruimte krijgen om met oplossingen te komen. De leider zet de koers uit en coacht vooral.'

Herken jij dat ook, Lotte?

L: 'Zelf voel ik volop ruimte om met ideeën te komen en ze ook uit te voeren. Bij Philips focussen ze zich niet alleen op wat je bereikt, maar ook op hoe je dat doet. Misschien haal je soms je target net niet, maar dan kun je dingen nog goed aangepakt hebben. Goed met mensen hebben samengewerkt, ervoor gezorgd hebben dat iedereen betrokken is en in zijn kracht staat.'

'Ik daag mezelf en anderen voortdurend uit. De valkuil is dan misschien dat het nooit goed genoeg is, maar ik geloof echt dat je heel ver kunt komen als je er positief en energiek in staat'

Wat is jouw specifieke kracht?

L: 'Volgens mij daag ik mezelf en anderen voortdurend uit. Op mijn basisschoolrapport stond al: "Lotte is positief kritisch," haha. De valkuil is misschien dat het nooit goed genoeg is. Maar ik geloof echt dat je heel ver kunt komen als je er positief en energiek in staat.'

En als je er even niet zo positief en energiek in staat?

'Die dagen zijn er natuurlijk ook. Dan zoek ik naar dingen die me opladen: muziek, gezond eten, mensen die me inspireren. Ik verzamel graag personen om me heen die willen, met doemdenkers kan ik weinig. Natuurlijk, kritiek uiten op een plan kan heel nuttig zijn, maar op een gegeven moment moet je een besluit nemen en zeggen: hier gaan we voor.'

Wat heb je van Francis geleerd?

L: 'Iets wat ik het balkonmoment noem. Stel je een Italiaans kasteeltje voor, waar een tuinfeest is. Je staat midden in de menigte en hebt geen idee wie met wie danst, of wat er aan de andere kant van de tuin gebeurt. Dan ga je het balkon op, om alles te overzien. Soms ben je met zijn allen zo druk bezig met een project, dat je vergeet uit te zoomen. Als

je dat wel doet, kun je beter relativeren en zien: waar gaat het nu eigenlijk over?

F: 'Ik zou wel een uur kunnen praten over wat ik goed vind aan Lotte, maar wat ik wel wil zeggen is: trek niet te veel naar je toe. Dan raak je zelf overbelast en zie je door de bomen het bos niet meer. Dan verlies je je kracht. Hoe meer senior je wordt, hoe meer je geacht wordt na te denken. We zouden ons salaris niet waard zijn als we de hele dag zitten te typen. Het is belangrijk te reflecteren en verder te reiken dan dat doen-doen-doen.'

Van wie leer jij zelf, Francis?

'Van allerlei mensen. Van mijn coach, van collega's. Toen Caroline Clarke senior leader werd bij Philips, had ze een totaal andere leiderschapsstijl dan het toenmalige managementteam. Veel helpender en coachender, in plaats van alleen maar taakgericht en

*Lotte op het Amsterdamse
hoofdkantoor van Philips.
Oversized trui Christian
Wijnants, bandplooi broek
Tela, ruimvallende jas
Essentiel, slingbacks Santoni,
oorbellen Bodes & Bode*

competitief. Ze is nu verantwoordelijk voor Asia Pacific en blijft een voorbeeld voor mij, als het gaat om je eigen stijl volgen. Ik stel graag de mens centraal, geloof in luisteren en in samenwerken. Toen ik net met deze functie begonnen was, zat ik in het vliegtuig met Ratnam, de general manager van Philips in India. Ik had een heel slecht kwartaal gedraaid en daar zat ik over in. Ik wilde niet dat het ten koste zou gaan van het vertrouwen bij mijn team en het management. Hij zei: “*Good quarter, bad quarter, don’t let it hit you.*” Hij had gelijk, niet alles ligt in je cirkel van invloed. Je moet je koers vasthouden en geloven dat het tij weer keert. Dat is lastig voor mij als ik geen vertrouwen voel. Mijn sterrenbeeld is Vissen en mijn man zegt dat ik in zo’n geval de neiging heb onder water te duiken. Dat voorkom ik door op tijd afstand te nemen en te kijken of ik het juiste doe.’

L: ‘Wat voor mij een eyeopener was, was dat Francis op een zeker moment zei dat ik meer los moest laten, niet alles zelf moest willen opknappen, omdat ik anderen dan de kans ontnam om te leren. Die kwam echt binnen, zo had ik er nooit tegen aangekeken. Dat ben ik meer gaan doen, daarna.’

Zijn er veel vrouwelijke collega's even ambitieus als jullie?

L: ‘Diversiteit is in het bedrijf een enorm speerpunt momenteel, op elk gebied. Het hoofdkantoor voelt voor mij als heel multicultureel en van de drie kandidaten voor een vacature wordt gestreefd naar minimaal één capabele vrouw. Qua vrouwen aan de top: bij Philips lopen veel gedreven en ambitieuze mensen rond, zowel mannen als vrouwen. Vrouwen worden op verschillende manieren – zoals women leadership programma's – gestimuleerd om op topfuncties te komen. Echter, wat betreft vrouwen in leiderschapsposities zoals Francis die heeft; niet elke vrouw wil dat, denk ik. Een vrouw an sich moet ook geen doel zijn. Ik geloof erg in een mix van mensen in een orga-

nisatie. Anders krijg je een homogene denkwijze, terwijl het essentieel is om dingen van verschillende kanten te bekijken.’

Wat vinden jullie lastig, in je werk?

F: ‘Soms wringt het tussen mijn empathie en het nemen van impopulaire beslissingen, die soms ook nodig zijn. Philips is getransformeerd van een elektronicaconcern naar een gezondheidstechnologiebedrijf, dat vraagt om nieuwe competenties. Het kan desondanks pijnlijk zijn als je van iemand afscheid moet nemen met wie je nauw hebt samengewerkt. Uiteindelijk gaat het erom dat we het beste doen voor de klant. Dat we echt oplossingen kunnen aanbieden die het leven van mensen verbeteren, dat maakt echt het verschil.’

L: ‘Die *heritage* van Philips vind ik superinspirerend. Ik las een tijdje terug een artikel op CNBC dat de gemiddelde levensduur van een bedrijf twintig jaar is. Philips bestaat dit jaar 128 jaar, er zijn meerdere collega's die hun vijftigjarig werkjubileum bij het





*Francis in de lobby van het Philips-hoofdkantoor.
Trui Helmut Lang via de Bijenkorf, wollen rok Sacai via de Bijenkorf, enkellaarsjes Gianvito Rossi, gouden oorbellen Bodes & Bode*

bedrijf vieren, dat is echt bijzonder. Dat zegt natuurlijk wel iets over de kansen in een bedrijf als het onze. Ik zie overigens wel dat het niet meer vanzelfsprekend is dat je je hele leven bij hetzelfde bedrijf werkt.'

F: 'Daarom adviseer ik Lotte en anderen ook om goed hun netwerk buiten het bedrijf te onderhouden. Dit is een prachtige organisatie om voor te werken, met een mooie missie om de wereld van mensen te verbeteren, maar er kan een moment komen dat je een stap buiten het bedrijf maakt. De ontwikkelingen gaan zo snel, onder invloed van de opkomst van data science en kunstmatige intelligentie. Daardoor volgen de generaties elkaar ook eerder op, er zijn steeds nieuwe vaardigheden nodig.'

Zien jullie elkaar ook buiten werktijd of zijn privé en werk gescheiden?

L: 'Je kunt die twee niet los zien, als je het niet naar je zin hebt op werk heeft dat thuis invloed en andersom. Ik vind het fijn als je van

lastigvalt. We sturen elkaar 's avonds en in het weekend geen mail, anders ben je, met je man naast je op de bank of in een restaurant, nog met je werk bezig.'

Hoe gaan jullie met stress om?

F: 'Voor mij is hardlopen belangrijk, en zonder radio aan terug naar huis rijden. Allebei heel meditatief. Als ik erdoorheen zit, ga ik naar mijn coach, al kan mijn man soms ook dingen zeggen waarvan ik denk: je hebt helemaal gelijk. En vaak bereik je meer met twee uur extra slaap dan tot diep in de nacht doorwerken.'

L: 'Je krijgt veel vrijheid in dit bedrijf, maar de keerzijde is dat je werk nooit af is. Van een andere mentor heb ik geleerd dat de oplossing zit in efficiënter werken en nee leren zeggen, want meer uren maken is niet houdbaar op langere termijn, daarvoor zijn er maar een beperkt aantal uren in een dag. Soms helpt het mij om mijn werk als een spel te zien, om het niet te serieus te nemen. Dan zeg ik tegen mezelf: er zijn nog meer belangrijke dingen naast je carrière, je leeft maar een keer.' ●