

WOUTER TORFS WORDT DE MENTOR VAN AN DE MAY

Leren van elkaars erva

Wouter Torfs van de gelijknamige schoenenketen neemt een jaar lang An De May van BNP Paribas Fortis onder zijn vleugels. Niet omdat ze het alleen niet aankan, maar omdat de vMA het heeft gevraagd voor haar project *Jonge Managers, Wijze Mentors*. Eerlijk zijn zonder inmenging staat voorop. "Anders verliezen we onze tijd."

SJOUKJE SMEDTS, FOTOGRAFIE MICHEL WIEGANDT

Wouter Torfs (52), CEO van de schoenenketen Torfs, en An De May (33), *head of insured benefits* bij de hr-afdeling van BNP Paribas Fortis, zijn vanaf januari mentor en *mentee*. Hoewel Torfs houdt niet van dat laatste woord. Het doet hem denken aan *mint tea*. Toch is het duidelijk dat het tweetal het komende jaar veel van elkaar wil leren. Ondanks of dankzij hun verschillende functies in respectievelijk een kmo en een multinational, hun verschil in geslacht en hun verschil in leeftijd.

"Het nadeel van een ervaren manager te zijn, is dat je soms vaart op automatische piloot. Je mist ook aansluiting met de jonge generatie consumenten omdat je bijvoorbeeld niet vertrouwd bent met sociale media. Ik ben niet actief op Facebook of Twitter", geeft Torfs toe. "Oei, oei", reageert De May en de eerste les die ze haar mentor zal geven, ligt meteen vast.

TRENDS. Wat verwacht u zelf precies te leren?

AN DE MAY (BNP PARIBAS FORTIS). "De doelen die ik mezelf de afgelopen jaren stelde, waren altijd heel materialistisch. Ik wilde een bijscholing afwerken of een functie beter beheersen. Ik betrap mezelf er ook

op dat ik de ratrace volg en altijd sneller wil lopen. Daardoor vergeet ik soms afstand te nemen. Met Wouter wil ik in 2011 op zoek naar een niet-materialistisch doel. De meeste mensen doen automatisch aan dat soort van zelfontplooiing, maar ik ben heel rationeel. Ik denk in erg rechtlijnige begrippen als juist en fout of wit en zwart. Nu wil ik bijvoorbeeld ook nadenken over waarom iemand op een bepaalde manier reageert."

WOUTER TORFS (TORFS). "Fantastisch hé. Ik geloof dat je als manager maar zover kunt groeien als je persoonlijk groeit. Daardoor komen je werk en je privéleven ook meer in balans. Als je zingeving in je baan kunt integreren, maakt dat het werk ook leuker."

DE MAY. "Je merkt dat bedrijven een goede omgang met de medewerkers ook steeds vaker in de doelstellingen van leidinggevenden inpassen. Vooral in de bankenwereld zie je een groot verschil tussen leiderschap in 2008 en 2010. Twee jaar geleden stond groei voorop. Dat bood uitdagingen om daar als jonge manager in mee te stappen, want je leerde in korte tijd heel veel. Vandaag merk je dat de *chiefhr* van BNP Paribas Fortis je met je voornaam begroet in de lift. Dat was vroeger minder het geval."

TORFS. "Ik hoop dat An leert om op een authentieke en coachende manier met mensen om te gaan en niet de expert



AN DE MAY (NAAST WOUTER TORFS)
"Met Wouter wil ik in 2011 op zoek naar een niet-materialistisch doel."

ringen



Vind ook een mentor

Nog tot 7 januari 2011 gaat vMA (Vlaamse Managersassociatie) op zoek naar ambitieuze managers onder de 36 jaar voor het project *Jonge Managers, Wijze Mentors*. De geselecteerde kandidaten worden het komende jaar gecoacht door leiders als Herman Daems, Luc De Bruyckere, Guillaume Vanderstichelen en Karel Vinck. "We proberen onorthodoxe duo's met elkaar te verbinden zodat zowel de mentor als de mentee erg veel kan leren", vertelt Olivier Onghena, voorzitter van vMA Brussel-Brabant. "Zo'n samenwerking kan alleen maar een positieve invloed hebben op de maatschappij. Want een maatschappij waarin iedereen alleen aan zichzelf denkt, is niet duurzaam."

Onghena en vMA hopen met hun project ook andere organisaties en bedrijven te inspireren om gelijkaardige initiatieven te nemen. "We gaan er soms van uit dat iedereen overal wel een mentor vindt, maar dat is helemaal niet het geval", merkte Onghena. "Het is voor jonge managers nochtans erg interessant om een mentor te hebben aan wie ze niet rechtstreeks moeten rapporteren, maar die wel op een hoger niveau in een onderneming werkt. Tenslotte deden Plato en Socrates ook al aan mentoring, alleen was het doorgeven van wijsheid toen nog anders verpakt."

wordt die van bovenaf een rapport maakt. Ik wil ook stimuleren dat ze haar vrouwelijke eigenschappen gebruikt om leiding te geven. We zien al te vaak dat zogenaamde vrouwelijke leiders hyperhaantjes worden. Daardoor gaat een geweldige kans verloren."

Welke fouten maakte u zelf waarvoor u haar wil behoeden?

TORFS. "Tussen mijn start als CEO in 1985 en 1995 hebben we bij Torfs gewoon de strategie van de dertig jaar daarvoor gedupliceerd. Terwijl het op dat moment niet meer juist was. Ik koos de eerste tien jaar voor *business as usual*, maar het is belangrijk om uit je comfortzone te komen wanneer je je carrière opbouwt. Ik wil An dus uitdagen om kritisch te kijken naar wat ze doet. En om zich af te vragen of haar baan haar op het lijf is geschreven. De hefbomen die An heeft om bij BNP Paribas Fortis iets te veranderen, zijn heel klein. De hefboom om haar persoonlijke leven of haar functioneren in het bedrijf te veranderen, heeft ze wel volledig in handen."

DE MAY. "Als jonge manager ben je soms wel onzeker. Je geeft niet alleen taken door, maar krijgt ook feedback. Die kan heel persoonlijk zijn. Je wordt er dan mee geconfronteerd hoe je daarop reageert. Of je delegeert een opdracht en krijgt zelfs na bijsturingen niet het gewenste resultaat. Hoe ga je om met die frustraties?"

Er waren dus al momenten waarop u een mentor goed had kunnen gebruiken?

DE MAY. "Zeker en vast. Wanneer ik twijfelde over belangrijke beslissingen, bijvoorbeeld. Verander ik van werkgever of blijf ik? En natuurlijk ook tijdens de moeilijke periode die Fortis Bank doormaakte eind 2008. Die zwarte zondagen waarop je zoveel verschillende informatie hoort en je niet weet hoe je maandag op kantoor moet reageren. Dan was een luisterend oor of een adviserend persoon wel handig geweest."

Wat zou uw mentorrelatie spaak kunnen doen lopen?

DE MAY. "Dat er niet echt naar mij wordt geluisterd, zou ik jammer vinden. Daarnaast apprecieer ik advies, maar mag de inmenging niet zover gaan dat de mentor me zegt hoe ik iets precies moet aanpakken. Alsof er geen andere manier is." TORFS. "Wees gerust, dat heb ik al lang afgeleerd. Dat we het oneens zijn, is geen enkel probleem. Ik ga An betrekken bij alles wat ik doe, ook managementvergaderingen en strategieoefeningen. Zowel over mijn leiderschapsstijl als over Torfs verwacht ik haar eerlijke mening. Het kan dat ze mijn idee over spiritualiteit gaandeweg maar niets vindt. Die reactie krijg ik vaak en in de eerste plaats van mijn kinderen (*lacht*). Zolang An dan maar geen rolletje gaat spelen. Anders verliezen we allebei onze tijd." ☉