

De oranje **‘zwarte doos’** van Sam Furnier



Sam Furnier (CEO van Maes Compressoren)

Hoe wordt een consultant CEO én schrijver?

Sam Furnier: “Ik ben hier aangespoeld als consultant. Ik kreeg de opdracht om in zes maanden het inkoopverhaal en het personeelsverhaal op poten te zetten. Nadien zou ik naar een volgende opdracht stappen. Toen kwam er onenigheid tussen de vorige eigenaars en de CEO. Men vroeg me over te nemen, wat ik tot vijf keer toe heb geweigerd. Het strookte niet met mijn ambitie. Tot mijn vrouw me overtuigde: ik kon gedurende een paar jaar bijleren en ben op het voorstel ingegaan. Ik werd dus eigenlijk per toeval CEO. Ik ben dan meteen ook beginnen schrijven. Ik wou een soort logboek bijhouden, een dagboek van mijn ervaringen.”

In ‘Geen grijze muis meer’ beschrijf je anders toch dat je naar je droom op zoek moet?

Sam Furnier: “Dat klopt en dat is ook waarom ik dat boek ben beginnen schrijven. Mijn vrouw en ik hebben besloten onze toekomst letterlijk vier jaar in de koelkast op te bergen. Het was inderdaad niet mijn droom om CEO te worden bij Maes, maar anderzijds wilde ik leren. Het werd een keiharde studieperiode, waarin ik heel veel bijleerde over management, aansturen en leiderschap. Ik maak ondertussen heel wat mee dat ik wil delen met anderen. Dat uit zich in het schrijven van boeken. Ik maak alvast deze plannen waar, terwijl ik anderzijds geleerd heb geduldig te zijn. Ik ben pas 46 en ben dus nog jong.”

**“Onthoud dat zelfs de bedrijfs-
leider de rotte appel kan zijn.”**

Met welke ambitie ben je dan als CEO gestart?

Sam Furnier: “Ik ben begonnen met als hoofdambitie iets te willen betekenen voor de mensen die hier werken. Dat klinkt en is ook een beetje naïef. Je start met idealen en dan zie je dat dat beeld niet strookt met het verwachtingspatroon van de mensen zelf. Het zijn je eigen idealen. Dat is meteen de eerste olifant in de eigen kamer. De visie die ik had over het aansturen van een bedrijf bleek irrealistisch. Ik zag het te mooi en te vriendelijk. Er zijn de economische wetmatigheden, er is politiek in een bedrijf, er zijn veel zaken die vanuit je idealisme niet kunnen. En zo ben ik aan mijn logboek begonnen. Ik noemde het mijn oranje zwarte doos. Het uitgangspunt was dat je elke dag in je leven, zoals in een vliegtuig, alles noteert wat er gebeurt. Dan kan je 's avonds je gegevens nalezen, volledig op feiten gebaseerd in plaats van op emoties. Zou je dan sneller bijleren vanuit de feiten? Dat precieze boek is er niet gekomen want het bleek onmogelijk dat emotionele eruit te laten. Alle notities waren emoties. Het was te persoonlijk en het was redelijk frustrerend als je het nalas. Ik wou geen boek publiceren vol negativisme en frustratie. Wel om mijn lezers iets bij te brengen. Dat logboek ging de kast in en ik heb zes maanden gewacht alvorens weer te beginnen schrijven.”

Hoe kwam je dan tot ‘De olifant in de kamer’?

Sam Furnier: “Ik kwam tot de vaststelling dat we gedurende vier jaar een zeer zwaar parcours hadden afgelegd. We hadden nieuwe eigenaars, een nieuwe leiding en nieuwe medewerkers. Toch waren mijn mensen zo gemotiveerd en toonden ze zoveel gedrevenheid. Ik vroeg me af waar dat vandaan kwam. Het

Sam Furnier wil een inspirerend leider zijn. Dat is volgens hem de reden waarom de beste mensen voor zijn bedrijf willen werken. Hij leerde al doende en al schrijvende en dat laatste werd zelfs een boek.

CEO tegen wil en dank

De eerste klant waar Sam Furnier in 2008 als consultant terechtkwam was Maes Compressoren in Deinze. Hij kreeg een opdracht voor zes maand maar is er vandaag al meer dan zes jaar CEO. Hij is ook stichter van het consultancybedrijf Perfect Talent.

Sam Furnier is ondertussen ook de auteur van *'De olifant in de kamer'*, een zeer toegankelijk boek. Hij beschrijft erin zeven

stappen naar inspirerend leiderschap. Recent verscheen van hem ook *'Geen grijze muis meer'*. Dit boek gaat over mensen die gekozen hebben om hun droom te realiseren, ook al ging dat niet altijd over een pad van rozen. Als auteur werkt Furnier vandaag aan een boek over de psychologische gevolgen van overnames, een aspect dat vaak vergeten wordt. (PV)



was hier immers knap lastig! Die mensen zijn geïnspireerd en ik ben beginnen zoeken naar welke de redenen waren. Een deel van het antwoord was voor mij: omdat ze eigenaar zijn van hun functie.”

Hoe zorg je ervoor dat mensen 'eigenaar' zijn van hun functie?

Sam Furnier: “We bespreken vooraf het resultaat en ons doel, maar hoe men er naartoe gaat, bepaalt men zelf. Ik leg geen werkwijze op. We proberen iedereen eigenwaarde te laten creëren in zijn stuk van het geheel dat hem is toevertrouwd. Mijn rol als CEO is mensen voldoende vrijheid geven om op hun manier te werken.

“Motivatie valt niet te becijferen maar is een belangrijke waarde.”

Dan voelen ze zich gerespecteerd en gewaardeerd. Dan vinden ze zichzelf terug in hun job. Dat is een toch een stuk mijn verdienste. Als je een groep aanstuurt, moet je kunnen loslaten. Let, ik ben mezelf ook tegengekomen op dat vlak. Je kan niet alles in de hand hebben. Je moet de dingen vanop afstand kunnen bekijken. Je kan niet blussen als je te midden van het vuur staat. Vandaar mijn zwarte doos en mijn schrijverschap: je bekijkt vanop een afstand, realistisch en je relativeert.”

Het niet gepubliceerd boek bewijst dat het niet gemakkelijk ging, maar je hebt er toch een grote rol in gespeeld als CEO?

Sam Furnier: “De zwarte doos die oranje is, is daarbij de paradox van mijn bestaan. Je bent steeds eindverantwoordelijk. Je hebt de leiding maar je moet die kunnen afstaan aan je mensen. Dat is in veel bedrijven moeilijk. Ik heb dit bedrijf

niet opgestart, maar wie zijn eigen kind op de wereld zet, zal dat soms niet zo gemakkelijk kunnen loslaten. Het delegeren van taken en rollen, daar hebben familiebedrijven vaak last van, zelfs naar hun eigen kinderen. Ik ben ook begonnen met vallen en opstaan. Ik heb me in mijn opdracht vastgebeten, tot ik zag dat er iets niet klopte. Ik zag dat niet iedereen dacht zoals ik. Dat is een megagrote olifant in de kamer en die je niet kan of wil zien... Vanaf toen is veel tijd gestoken in cultuurverandering. Ik wou iedereen meekrijgen. Ik stak daar veel energie in, maar het stagneerde.”

Wanneer zag je die olifant dan staan?

Sam Furnier: “Toen ik zag dat ik een aantal mensen nooit zou meekrijgen omdat ze mijn visie niet konden of wilden volgen. Het is pas echt op gang geschoten toen ik dat zo ben gaan bekijken. Uiteindelijk is liefst dertig percent van mijn personeel vervangen. Ik dacht iedereen te kunnen begeleiden en coachen, maar dat was

niet zo. Het is onvoorstelbaar hoe snel het kwaad zich verspreidt als een element in je groep zit dat niet meewil of –kan. Dan verzuurt je groep en dat ondanks alle managementtechnieken. De opdracht is dan een cultuur te scheppen waar iedereen de verantwoordelijkheden wil delen en een stuk op zich nemen.”

Wat vergt het van u als persoon om daartoe te komen?

Sam Furnier: “Het eigenaardige van de manager is dat je een zeker ego moet hebben om het te worden. Eénmaal je er bent, moet je je ego kunnen loslaten. Je moet mensen de honneurs geven en hen de doelpunten laten scoren. Je moet een stuk uit handen geven. Je mensen moeten het gevoel hebben vrij te zijn om hun werk te doen, het is hun keuze en ze doen het met plezier. Je moet jezelf kunnen wegcijferen en dat is tegen het karakter van de meeste ondernemers en bedrijfsleiders. Ik heb er zelf mee gesukkeld om de eenvoudige reden dat ik dacht dat ik de controle zou verliezen. Als je denkt dat je er bent en je laat het los, weet je niet hoe het terug bij jou zal komen.”

Hoe ben je tot de huidige cultuur gekomen?

Sam Furnier: “We hebben in het begin de controlecultuur moeten vervangen door mijn manier van aanpakken. Bediendes moesten administratie doen, maar kenden niets van prijzen, verkopers moesten verkopen maar wisten niets van de marges. De baas kopte zelf de grote zaken binnen. Ik wou dat veranderen. Ik moest wel vertrouwen op het personeel, ik kende er trouwens zelf te weinig van. Ik ben dan de verantwoordelijkheden beginnen verdelen maar ik zag dat niet iedereen dat aankon. Daar ging veel tijd over. Ik moest alles screenen en bekijken wie ik kon of zelfs moest missen. Maar je hebt in een kmo natuurlijk geen volk op overschot, dus je kan niet beginnen zomaar te vervangen en te ontslaan. Toch moet je — sorry voor het woord — de rotte appels er zelf uithalen. Vandaag

“Als je een groep aanstuurt, moet je ze kunnen loslaten.

zijn we van 27 FTE naar 37 gegaan maar er zitten zeker 20 nieuwe mensen bij. Onze ‘flows’ moeten perfect lopen. We hebben ook knowhow van bij de concurrentie aangetrokken. Dat is ook een opdracht. Kennis in huis hebben, betekent dat je meer kan delegeren. Leiderschap betekent de juiste mensen om je heen zetten, met de juiste kennis en karakters. Ik kan vandaag drie weken verdwijnen. We discussiëren vaak maar uiteindelijk wordt er steeds gekozen voor de beste oplossing voor de klant.”

Waar haal je zelf inspiratie en ideeën uit?

Sam Furnier: “Ik werk hoofdzakelijk op het buikgevoel. Daarom ben ik ook beginnen schrijven. Ik lees weinig wegens geen tijd en als ik tijd heb, schrijf ik. Ik ben nu aan het schrijven over de psychosociale gevolgen van overnames. Dat krijgt minder aandacht dan het voortraject. Maar de slachtoffers vallen nadien, daar kan je geld mee winnen of verliezen. Dus ik heb geen managementlectuur gelezen. Ik heb vroeger topsport gedaan en bedrijven bezocht. Ik zag veel gedemotiveerde mensen. De bedrijfsleider zei van zijn mensen: het is nooit genoeg, ze

willen altijd meer. Zijn mensen zeiden van hem hetzelfde. Ik heb me steeds de bedenking gemaakt: motivatie is van niet te becijferen aard, maar het is een van de belangrijkste waarden en vroeg of laat kan je dat wel berekenen in je resultaten. Ik heb willen bewijzen dat je met gemotiveerde mensen iets op de kaart kunt zetten en verwezenlijken. Ik denk dat ik erin geslaagd ben, aangezien ik hier nog zit.”

U stelt dat ook de bedrijfsleider de ‘rotte appel’ kan zijn.

Sam Furnier: “Het is moeilijk om steeds uw eigen visie te verbreden, aan te passen als het moet, en niet gemakkelijk om altijd gemotiveerd te blijven in overnametijden, bij cultuurchanges, economische crisis, enz.. Je moet je durven afvragen: wat is er met mij? Ben ik genoeg mee, gemotiveerd, klaar om aan te passen..? Anders word je zelf de olifant in de kamer. Een spiegel voorhouden is niet steeds gemakkelijk. ‘Profit buys freedom’: dan krijg je een vrijgeleide maar het is ook gevaarlijk. Je moet je elke dag afvragen of je goed bezig bent en dan toch weer niet teveel want dan ga je ten onrechte twijfelen.”

Welk is uw volgende doel?

Sam Furnier: “Mijn doel is mijn ervaringen mee te geven aan andere bedrijven. Ik denk dat ik een betere consultant zou zijn gezien ik zelf met mijn voeten in de modder van het management heb gestaan. Ik doe dat vanuit mijn bedrijf Perfect Talent. Dat is gegroeid uit de mening dat er meer kan gedaan worden met menselijk kapitaal dat in bedrijven werkt, op voorwaarde dat je ze juist aanstuurt. Het personeel op de juiste plaats is één, het juiste management op de juiste plaats is twee. Dat heb ik hier geleerd. Dat wil ik ook in lezingen en boeken doorgeven.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto's: Jan Locus