



Leid maar gewoon

In de recentste inspiratienota van ETION schetst Annelies Boecxstaens drie basisregels voor leiderschap. Je komt al een heel eind als je op authentieke wijze met je team een passie deelt en de zaken al eens 'anders' durft aan te pakken.

Ondernemen herkende dat bij een aantal experts en ondernemers op het terrein. Dat geldt zeker voor Carine Dumont. De ceo van Algemene Bouw Maes inspireerde zich niet op boeken of cursussen over leiderschap toen ze algemeen directeur werd. Toen de vraag haar overviel, volgde zij meteen haar hart en sedert geniet ze meer van de vele mooie menselijke momenten dan van een mooi cijfer rapport op de raad van bestuur. (p. 12)

Leiders moeten ook in de spiegel durven te kijken. Karin Brugman schreef er een boek over, want strak in de spiegel kijken, kan confronterend zijn. Karin Brugman begeleidt en coacht leidinggevers die uit balans geraken door wat die spiegel hen laat zien. (p. 14)

Ook authenticiteit is belangrijk. De leider is geen ongenaakbare perfecte opperman. Herkenbaarheid helpt om een sfeer van transparantie, vertrouwen en veiligheid te creëren, zo stelt Peter Tuybens van Acerta Consult. Dat een leider hier en daar een tekort heeft en dat er misschien een 'hoek af is', kan zelfs een voordeel zijn. (p. 16)

Tekst: Jo Cobbaut | Illustratie: Dieter Dresselaers

“Ik spendeer 70% van mijn tijd aan mijn medewerkers”

Carine Dumont inspireerde zich niet op boeken of cursussen over leiderschap toen ze algemeen directeur werd bij Algemene Bouw Maes. Ze stond ineens voor de opdracht een bedrijf te leiden en doet dat op haar eigen manier.

Vijf jaar geleden ging het niet goed met Algemene Bouw Maes in Gent. De cijfers waren niet om over naar huis te schrijven en de sfeer liet te wensen over. Bovendien werd de algemeen directeur ziek. Carine Drumont — toen net drie jaar in dienst — werd aangezocht om de nieuwe algemeen directeur te worden. Van de ene dag op de andere leidde ze het bedrijf: “Ineens was er een vacature voor een functie die ik nooit gemambieerd heb. Ik rolde er dus in. Voordeel was dat ik mijn team goed kende en dat de Raad van Bestuur mij steunde. Maar het ging hier absoluut niet goed. Sommige projecten waren niet in orde en er was geen hecht, samenwerkend team.” De nieuwe leider vroeg zich meteen af of iedereen wel op de juiste plaats zat. Ze kende het bedrijf, de filosofie en de mensen immers van nabij en had er haar eigen mening over: “Ik wist welk vlees ik in de kuip had. Een aantal mensen zat niet op

“Ik heb een aantal technisch competente medewerkers afgedankt, puur omdat ze niet de juiste mentaliteit hadden.”

de juiste plaats. In een deel van hen zat meer, terwijl sommigen niet goed werkten of overschat werden. Ik heb toen een aantal technisch competente medewerkers afgedankt, puur omdat ze niet de juiste mentaliteit hadden. Onze waarden zijn kwaliteit, openheid, engagement, respect en samenwerking. Die primeren bij ons.”

Menselijk kapitaal

Carine Drumont laat meteen optekenen dat de manier van werken en van omgaan met de anderen voor haar veel belangrijker zijn dan het pure resultaat en de naakte cijfers. “Het gehele plaatje moet kloppen en onze sterkte vijf jaar later is het team en de sfeer die er heerst. Dat zegt iedereen die hier



Carine Drumont (algemeen directeur Algemene Bouw Maes)

komt. De mensen vormen een front naar de buitenwereld en dat schept vertrouwen. Dat voelt de klant, die wij ontzorgen met onze dienstverlening. Mijn grootste kapitaal is mijn team van medewerkers en ik meen dat heel oprecht. Dat respect moet echt zijn want je fopt je mensen, je klanten en je partners niet. We kijken bij alles hoe we de problemen samen kunnen oplossen en foutjes zetten we recht zonder er een persoonlijke afrekening van te maken.”

Vijf jaar later kijkt Drumont terug op hoe ze het bedrijf geleid heeft. Ze heeft geen boeken over leiderschap gelezen maar vanuit haar aanvoelen gehandeld. “Ik heb direct ingegrepen en de rotte appels eruit gehaald. Mensen die bleven zette ik op hun juiste positie en gaf ik vertrouwen.” Het speciale aan de aanpak van de nieuwe leider is dat ze zeventig percent van haar tijd investeert in haar medewerkers. “Ik heb een goed directiecomité en op alle belangrijke functies werken medewerkers die hun job zeer goed beheersen. Daardoor is mijn rol vooral ervoor te zorgen dat iedereen hier gelukkig rondloopt en zijn job kan doen. Ik wil de lijm zijn tussen mijn 55 arbeiders en 45 bedienden. Daarom besteed ik dus zeventig percent van mijn tijd aan hen.”

Ervaring

Het feit dat Carine Drumont zelf op de bouwerven begon, helpt haar bij het leidinggeven en coachen. Dat ze over de

technische kwesties kan meepraten, bezorgt haar een zeker respect en vertrouwen bij haar medewerkers. “Ik ben uiteraard niet op de hoogte van elk detail en de nieuwste technieken, maar heb een basisinzicht en dat helpt bij het sturen en coachen.” Toen ze startte wilde ze een maximale betrokkenheid bereiken bij haar collega’s. Ze wou dat haar mensen zich konden engageren en fier waren op hun bedrijf. Ze begon aan haar opdracht door te luisteren: “In het begin duurden evaluatiegesprekken gemakkelijk drie uur. Er waren veel frustraties. Je moet alert zijn en ontdekken wat er aan de hand is. De knopen ontwarren — en er iets aan doen — is de kunst van een goed leider. Je moet dat samen met je medewerkers doen zodat ze inzicht opbouwen. Een goede en open communicatie is hierin cruciaal, geen verborgen agenda’s. Zo breng je hen in een groeicurve. Luisteren en gevat reageren is de meerwaarde van wat we gedaan hebben. Het leidde tot heel wat respect en inzicht in anderen. Als ik uit de lift stap, komt de warmte op me af. Mensen steunen me al sedert het begin in de uitdagingen die ik moet aangaan. Dat geeft me energie.”

Succes

Ondertussen zijn de cijfers en de resultaten gevolgd. Opdrachtgevers en architecten komen terug omdat ze tevreden zijn. Carine Drumont gelooft niet dat dat toeval is. Haar projectteams maken indruk. Voor haar is betrokkenheid de basis: “Ik probeerde gewoon te doen wat goed was. Ik geloof wel in *lean management*, maar wilde geen post-its op de muur. Ik moest aanvoelen wat er leefde en daarop inspelen. Goed leiderschap

“Ik geniet meer van de vele mooie menselijke momenten dan van een mooi cijferrapport op de raad van bestuur.”

is ook telkens analyseren wat het probleem is en hoe het kan worden opgelost. Nadien wil ik begrijpen waarom iets goed werd aangepakt en daaruit leren voor de volgende keer. Ik heb gewerkt met mijn boerenverstand en daarna vastgesteld dat de resultaten er zijn. Medewerkers komen veel vertellen, zowel qua werk als privé. Ik bied hen een luisterend oor en probeer ze raad te geven vanuit mijn levenservaring. Dat ik hen tracht te helpen, schept vertrouwen en geeft mij de mogelijkheid om begrip te hebben en bij te sturen aangaande werktijden en workload. Deze bezorgdheid om hen is oprecht en ik weet dat ik op een dag ook wel hun raad zal krijgen als dat nodig is. Ik voelde hun warmte trouwens al bij het overlijden van mijn moeder twee jaar geleden.”

Wie er bij het bouwbedrijf in wil geraken, moet dus niet alleen competent zijn maar ook de juiste mentaliteit hebben. Om dat mede te bewaken, maakt Carine Drumont dan ook zowat elk sollicitatiegesprek mee. “Ieder profiel is belangrijk voor mij. Er is telkens iemand van de directie aanwezig, maar zelf ben

ik er ook bijna altijd bij. Ik stel geheel andere vragen dan de collega's en leg de sollicitant situaties voor waarbij ik de waarden kan nagaan. Ik durf ook wel eens een team samen te zetten met een kandidaat die voor dat team moet worden aangeworven. Het moet immers aan beide kanten klikken."

Wakker

Wie de algemeen directeur bezig hoort, kan denken dat het allemaal gemakkelijk gaat. Maar het pad loopt niet steeds over rozen: "Ik ben heel enthousiast, laat mijn mensen autonoom werken en geef vaak de indruk dat de dingen vanzelf gaan. Maar tegelijk lig ik wel eens wakker van de problemen die er zijn. Ik wil enerzijds gezien worden als de leider die de problemen aankan en die in staat is alles te begeleiden, op te volgen, te sturen en te coachen. Anderzijds schrik ik er niet voor terug om mij zwak op te stellen. Ik kan wel een vlag planten, mijn mensen moeten wel mee in mijn verhaal en me natuurlijk nog volgen. Ik geniet alvast meer van de vele mooie menselijke momenten dan van een mooi cijferrapport op de raad van bestuur, al is dat natuurlijk mooi meegenomen."

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: GF



Leiderschap: de zoektocht naar je ikken

Leiders moeten in de spiegel durven kijken. Karin Brugman begeleidt en coacht leidinggevendenden als zij uit balans geraken door wat die spiegel hen laat zien.

De Nederlandse opleider, trainer en relatiecoach Karin Brugman begeleidt leidinggevendenden in hun zoektocht naar zelfkennis. De medeauteur van het boek *'Ik (k)en mijn ikken'* schreef het werk voor iedereen die zichzelf beter wil leren kennen.

Ze vertrekt van Voice Dialogue, waarbij ze uitgaat van het idee dat een mens verschillende kanten of stemmen heeft en uit diverse subpersonen bestaat: "Die subpersonen houden er verschillende gewoonten op na en hebben andere gevoelens en gedachten. Je denkt misschien dat jij het bent die je leven leidt en dat je keuzevrijheid hebt, maar eigenlijk wordt je leven geleid door die ikken die in jou het hoogste woord voeren: je primaire subpersonen. Zij bepalen voor een groot deel je gedrag en hoe andere mensen je zien." Elke subpersoon heeft een eigen stem, eigen verlangens of angsten. En elke subpersoon heeft een belangrijke