



## 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 foet 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



steekt. Ook bij wat fout loopt, moet je je afvragen waarom iets zich voordoet. De kunst is de dynamiek tussen jou en anderen te zien als een leraar. Je moet daar als leider de leerling durven te zijn van de dynamiek. Ik verwijs wel eens graag naar een nummer van Stef Bos: *'de onderstroom die niemand ziet, bepaalt de richting op elk gebied.'* Die onderstroom is niet zo gemakkelijk in woorden te vangen, maar bepaalt vaak de beslissingen en beïnvloedt de dingen."

### Dirigent

Brugman vergelijkt de leider — net als elke mens — met de dirigent van een orkest. Hij bepaalt welk instrument wanneer mag spelen en hoe luid,

te horen voor ik beslis. Dat is voor mij belangrijker dan de vraag of mijn beslissing de juiste is en of ik authentiek kan zijn in mijn beslissing."

### Authenticiteit

Brugman stelt vast dat veel theorieën voorschrijven dat leiders authentiek horen te zijn. Volgens haar moet een goed leider eerst en vooral proberen de vele tegenstellingen te omarmen: "Het is een illusie te denken dat je authentiek kan zijn. Je moet eerst proberen je maximaal van alles bewust te zijn. Als je met leiderschap te maken hebt, komt daar ook macht en strategie bij. Dan is het soms helemaal niet handig om authentiek te zijn. Bij Voice Dialogue moet je beide kanten van authenticiteit

**“Mijn uitdaging als leider is de zoektocht aan te gaan om telkens zoveel mogelijk stemmen te horen voor ik beslis.”**

en vaak beschermende functie in ons leven. De theorie beschrijft hoe deze verschillende kanten tot ontwikkeling zijn gekomen en wat hun functie en betekenis is.

### Verschillende stemmen

Voor Karin Brugman moet een leider in de spiegel durven te kijken om zichzelf goed te leren kennen. In haar belevenis betekent die spiegel eigenlijk alle anderen: medewerkers en collega's, maar evengoed je partner en familieleden. Ze vertegenwoordigen allen een stem binnen de leider. Het betreft alle dingen in het dagelijks bestaan die gebeuren en die je uit balans kunnen brengen. De dynamiek van het leven is de spiegel.

Karin Brugman verwoordt het als volgt: "Als leider moet je durven — zonder te beschuldigen — de dynamiek te zien die achter de dingen

wanneer ze apart mogen spelen en wanneer samen. Je regelt de muziek in jezelf op deze manier. Een team leiden gebeurt op dezelfde wijze, stelt Karin Brugman: "Als ik een afdeling begeleid, mag ik ervan uitgaan dat al mijn medewerkers met hun diversiteit, een stem vertegenwoordigen in mezelf. Van sommige ben ik me bewust en van andere niet. Soms kan ik me met hun stem identificeren, soms ligt de stem me minder. Mijn uitdaging als leider is de zoektocht aan te gaan om telkens zoveel mogelijk stemmen



Karin Brugman (opleider, trainer en relatiecoach en medeauteur van het boek 'Ik (k)en mijn ikken')

omarmen. Dan duw je geen van beide zijden in de schaduw. Leiders moeten durven kwetsbaar te zijn en toegeven dat ze bang kunnen zijn. Zo niet krijgen ze medewerkers die bang voor ze zijn. Medewerkers worden bang als een leider niet ziet dat hij macht heeft en zijn eigen angsten ontkent. Een goed leider is iemand die rekening houdt met alle stemmen die er zijn. Als hij een stem niet kan horen, of er staat hem eentje tegen, dan dient hij die het onderzoeken waard te achten. Dan moet je die mening of dat standpunt onderzoeken. Ook als die stem bedreigend is, is het de kunst de moed te hebben die te aanhoren. Misschien duidt de stem op een tekort bij de leider. Ook dat moet de leider leren: hij moet zijn eigen tekorten erkennen en beseffen dat het niet erg is om tekorten te hebben."

### Coaching

Karin Brugman coacht leidinggeven in wat hen uit balans brengt. Dat uit balans brengen ziet ze als niets anders dan een stem die op de deur klopt: "Als je je ervan bewust wordt en je durft te

gaan luisteren naar die stem, dan ontdek je een gans arsenaal aan ongebruikte mogelijkheden. Daar gaan we naar op zoek als ik mensen coach: ik toon hen gewoon aan wat er nog is aan te ontginnen potentieel.”

Karin Brugman ziet vaak dat leiders in continue worsteling leven. Niet zelden duwt het bedrijf waar ze werken hen in een pijnlijk conflict. Ze geeft het voorbeeld van een leider die maximale kwaliteit — bijvoorbeeld in de zorg — moet combineren met winstgevendheid: “Een leider moet middenin dat conflict durven te gaan staan en voortdurend heen en weer bewegen. Soms wordt dat pijnlijk en kan je niet helemaal jezelf zijn. Dat kan heel ver gaan en zelfs leiden tot verandering van werk. Het vraagt in elk geval veel kracht om te leven met al die zaken die aan je mouw trekken. Je moet leren keuzes maken.”

### Een goed leider

Karin Brugman heeft nog wat raad voor leidinggevendenden die op zoek zijn naar zichzelf: “Het helpt als je goed luistert naar jezelf en goed weet welk type leider je eigenlijk zou willen zijn. Op het moment dat je merkt dat je afwijkt van wie je wil zijn — je kan bijvoorbeeld niet genoeg naar je mensen luisteren terwijl je dat belangrijk vindt — dan moet er bij jou een alarmbel afgaan. Je kan dan niet meer uitdragen wie en wat je

---

**“Als ik een afdeling begeleid, mag ik ervan uitgaan dat al mijn medewerkers met hun diversiteit, een stem vertegenwoordigen in mezelf.”**

---

wil zijn. Daarom ben je nog niet automatisch een slecht leider, maar je moet nagaan hoe het komt dat je niet kan voldoen aan je eigen visie. Het is dan echt nodig dat je even kan uitloggen naar een haven waar je kan liggen om je te bevoorraden.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto's: Shutterstock & GF

*Brugman Karin, Budde Judith en Collewijn Berry, Ik (k)en mijn ikken. Ontdek andere kanten van jezelf met Voice Dialogue', Uitgeverij Thema, 190 blz., ISBN 9789058715241.*

# Authentiek leiderschap: “Er mag gerust een hoek af zijn”

**Authentieke leiders zorgen voor een sfeer van transparantie, vertrouwen en veiligheid. Dat ze hier en daar tekorten hebben en dat er misschien een 'hoek af is', kan zelfs een voordeel zijn. En het is hoe dan ook hun goed recht.**

Peter Tuybens, Director Acerta Consult, werkt vaak met leidinggevendenden en bestudeert leiderschap. Voor hem is een leider een persoon die richting kan geven en zijn team meekrijgt naar een bepaald doel. Daarbij neemt hij zijn mensen zodanig mee dat ze er allen energie van krijgen: “Er zijn talloze definities, maar dit is mijn voorkeursbeschrijving. Wie leidinggeeft moet de mensen meekrijgen in de juiste richting, want niemand kan iets in zijn eentje en een leider zonder volgers is geen leider.”

---

**“Waar iedereen zich kwetsbaar opstelt, ontstaat een gevoel van veiligheid. Zonder werkt het niet.”**

---

Een goed leider zorgt ervoor dat de medewerkers niet alleen energie opdoen, maar tegelijk dat zijn leiderschap de teamleden geen energie kost. Dat is belangrijk om mensen aan boord te houden. Het kan mislukken als leiders zomaar in hun opdracht zijn ingerold. “Dat zie ik regelmatig. Mensen hebben vaak niet naar deze rol gevraagd en zijn dan ook niet zelden opgelucht dat ze van de opdracht verlost zijn.”

### De spiegel naar authenticiteit

Voor de Director van Acerta Consult moet een leider zichzelf zeer goed kennen. Voor hem begint alles met authenticiteit. Een leidinggevende moet vooral echt zijn, een rol spelen is



Peter Tuybens (Director Acerta Consult)

minder waard en dat houden mensen niet vol: “Een rol spelen kost vaak energie. De ideale context is deze waarbij de leider zelf energie krijgt van het leiden. Dat straalt af en werkt enthousiasmerend en inspirerend op de omgeving.”

Tuybens vindt dat leidinggevendenden hun leiderschap transparant moeten delen in hun team: “Wie bijvoorbeeld heel resultaatgericht is, moet dat durven zeggen. Hij moet aangeven dat hij niet wil dat dat kenmerk anderen demotiveert. Dan stelt hij zich kwetsbaar op. Het is die kwetsbaarheid die hem helpt om authentiek te blijven.”

Al is authenticiteit geen binair gegeven. “Je kan niet ofwel authentiek, ofwel niet authentiek zijn. Soms vind je jezelf in een context waarbij van jou zaken gevraagd worden waarbij je discipline of wilskracht moet tonen. Dat is niet erg, zolang het niet ten koste gaat van je eigenheid. Juist dan transparantie tonen is sterk.”

### Een hoek af

Authenticiteit is dus geen kwantificeerbaar of zelfs definieerbaar begrip. Maar Peter Tuybens is er wel voor te vinden dat leiders ernaar streven, want medewerkers appreciëren het: “Mensen stellen leidinggevendenden op prijs waar ‘een hoek af is’. Je deelt je tekortkomingen — die je gerust mag hebben — met je ploeg. Je vraagt

je collega's je beter te begrijpen en je te helpen met je rare kanten. Je nodigt hen uit hetzelfde te doen. Je mag in een open en constructieve geest aangeven dat je de waarheid niet in pacht hebt en niet alles weet.”

Een leider kan het in tijden van snelle verandering niet alleen. De leidinggevende heeft een omgeving nodig waarin vertrouwen heerst. Dat vertrouwen is absoluut nodig om resultaten te boeken en doelen te bereiken, getuigt Tuybens: “Waar iedereen zich kwetsbaar opstelt, ontstaat een gevoel van veiligheid. Zonder werkt het niet. Waar een laag veiligheidsgevoel leeft, worden leidinggevendenden dwingend. Maar zo werkt niemand graag.”

### Talent Motivatie Analyse

Een leidinggevende is verantwoordelijk voor het talent waarmee hij mag omgaan. Peter Tuybens werkt reeds een vijftal jaar heel intensief met Talent Motivatie Analyse (TMA®) en gelooft sterk in de meerwaarde van deze methodiek. De methode brengt de drijfveren van mensen in kaart. Ze gaat ervan uit dat je niet alleen moet werken op die zaken waarvoor je minder aanleg hebt. De focus moet vooral gaan naar het ontwikkelen van de sterktes van iemand.

De directeur geeft het voorbeeld van een CFO: “Van een CFO wordt verwacht dat hij of zij zich kan focussen op de-

---

**“Wie leidinggeeft moet de mensen meekrijgen in de juiste richting, want niemand kan iets in zijn eentje.”**

---

tails, maar die persoon kan eveneens nood hebben aan variatie en afwisseling. Er zijn geen tot weinig mensen die de beide drijfveren in hoge mate aanwezig hebben. Bij een CFO die behoefte heeft aan afwisseling en minder sterk is in het houden van focus, kan je zijn behoefte aan variatie invullen door hem bijvoorbeeld meer te betrekken

bij strategische oefeningen. Dat is beter dan hem verder te ontwikkelen op het vlak van focus, want dat laatste kan een verloren inspanning zijn. Daarom is het beter deze CFO te laten bijstaan door iemand die wel zeer gefocust kan zijn.”

**Gap-denken**

Het voorbeeld toont aan dat het gap-denken achterhaald is, stelt de Director. Het is zinloos te blijven werken op zwaktes. De focus dient te liggen op iemands sterktes: “We gingen vroeger per definitie kijken naar wat beter kon. Je moet uiteraard een minimumniveau halen voor elke competentie die nodig is in een functie. Maar als de aanleg van een leider in een specifiek domein beperkt is, moet hij zich zodanig organiseren dat anderen in het team uitblinken in die competenties waar de leidinggevende minder sterk in is. Dat is de filosofie van TMA. Er is consensus dat een leider niet alles kan weten. Een generatie geleden was dat een slechte leidinggevende. Nu is de idee dat de leider zijn omgeving kan managen, zolang zijn eigen zwaktes de organisatie niet schaden. Anders gezegd: je moet de hoek die eraf is, zodanig aanpakken dat de obstakels of tekorten die je bij jezelf tegenkomt, gecompenseerd worden door de positieve hefboomen bij anderen.”

**Belang van de organisatie**

Van een leidinggevende mag verwacht worden dat hij de hem toevertrouwde talenten ontwikkelt. Hij moet daarbij steeds handelen in het belang van de organisatie: “Als je een talentvolle medewerker hebt, dan mag je die niet in het belang van jezelf in je eigen team houden. Dat zie ik wel eens in organisaties. Maar zoiets duurt nooit lang. Mensen die het gevoel krijgen dat hun vleugels er worden afgeknipt, dreigen er vandoor te gaan. Als je talenten hebt in je team, hou het dan transparant. Zorg op tijd voor vervanging en bezorg het talent andere opportuniteiten, ten voordele van de gehele organisatie.”

Tot slot nog een tip voor elk bedrijf. Waar je tot een sfeer van vertrouwen, transparantie en veiligheid wil komen, dient het directiecomité het voorbeeld te geven. Als die kenmerken niet gelden voor een directieteam, dan hypothekeer je de resultaten van deze wens in de rest van de organisatie.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: GF

# Gewoon, leiderschap

In haar inspiratienota over leiderschap gaat Annelies Boecxstaens niet op zoek naar een quasi wetenschappelijk profiel van een archetypische leider. Ze gaat er evenmin van uit dat er zoiets bestaat als een ideale leider. Liever zoekt ze een aantal basishoudingen die iedereen van ons herkent en tot leider kunnen maken.

Annelies schetst drie basisregels die tegelijk essentieel en simpel zijn. En deze essentie begint bij ‘gewoon jezelf zijn’. Leaders die authentiek zijn, maken verbinding met hun team. Je hebt als leider een rol te vervullen, dus je moet je gedrag kunnen sturen om een bepaald resultaat te bekomen. Daarbij is het belangrijk dat je door zelfreflectie weet wie je bent.

Je krijgt je team mee in een verandering door hen de bestemming te tonen. Een gedeelde passie geeft zingeving aan het werk van je medewerkers.

Dat klinkt heel gewoon, maar dat is goed genoeg!



Boecxstaens, Annelies, 'Gewoon, leiderschap', ETION Inspiratienota 114, februari 2020. Scan de QR-code voor een gratis download of kijk op [www.etion.be](http://www.etion.be).

