
PASCAL WUILLAUME

CEO VAN ALLE MARKTEN THUIS

4X4 PRINCIPES OM IN ALLE SECTOREN
OVERAL TER WERELD TE SLAGEN

Inhoud

Thema 1. MIJN PERSOONLIJKE EN MENSELIJKE ERVARING	17
<hr/>	
1. Weg uit het vaderland	19
<hr/>	
Waarom moet je nog vóór je dertigste de juiste onderneming kiezen?	19
In welk opzicht maken prestaties het verschil?	20
Hoe breek je uit je cocon?	20
Wat wil je echt bereiken in het leven?	21
Hoe zal je baas reageren?	21
Welke attitudes en talenten zijn gewenst?	22
En het gezin?	23
Welke ingesteldheid om de grote stap te zetten?	24
Hoe vertrek uit het vaderland verzoenen met het gezinsleven?	25
Wat zijn de voordelen van vertrek uit het vaderland?	25
Wat moet je doen om niet in de vergeethoek te raken?	26
Wat zijn de voor- en nadelen van de tijdzones?	27
Hoe je vermogen beheren vanuit het buitenland?	28
Hoe je terugkeer organiseren?	29
2. Studies en voortgezette vorming	31
<hr/>	
Het belang van de studies	31
Keuze van de hogere studies	31
Mijn eerste conclusies	32
Het juiste moment om een MBA te behalen	35
Executive MBA	35
Voortgezette vorming	37
Opleiding binnen het bedrijf	38
High potential-kaderleden	38

3. Jezelf kennen en met de anderen vooruitgaan	41
Op ontwikkeling gerichte ingesteldheid	41
Zelfkennis en zelfrespect	43
Oordeel over anderen	44
Overtuigingen die we van onze ouders erven	45
Houding tegenover gezag	47
De lokroep van dromen	47
Belang van de mentor	48
Tegenslagen	50
Mijn seminars in Duitsland	50
Projectie	51
Zielsgroepen	51
Mijn prioriteiten in het leven	52
Stressmanagement	53
Kwetsbaarheid	54
Hulp vragen	54
De grootte van de CEO	55
4. Mijn relaties in vier werelden	57
Bedrijf	57
Netwerk	62
Hoe bouw je een netwerk op?	62
Opleiding	65
Partnership	67
Thema 2. HET BEDRIJFSLEVEN	71
1. Matching met mijn teams	73
Hoe je nieuwe medewerkers kiezen?	73
Hoe jezelf doen gelden als je als nieuwe CEO in een bestaand directie- team terecht komt?	74
Hoe zorg ik ervoor dat de teamleden elkaar aanvaarden?	75

Hoe zorg je ervoor dat je team gediversifieerd is?	76
Hoe beheer je het tempo van een directiecomité?	79
Hoe de waarden van de onderneming uitdragen?	80
Mannen en vrouwen in de onderneming	81
Hoe een ernstige crisis in de onderneming aanpakken?	83
Hoe je teams helpen om zichzelf te overtreffen?	85
Hoe delegeren?	86
Welke onderliggende redenen bemoeilijken de relaties en hoe moet ik die begrijpen?	88
2. Hulpmiddelen om leiderschap te beoordelen	91
De drie kenmerken van een goed leider	91
De verschillen tussen een leider en een manager	93
Persoonlijkheidstests	94
3. De verkoop	101
Commercieel profiel	101
De klant heeft altijd gelijk.	102
Commercieel optreden	103
De commerciële job wordt cultureel beïnvloed	104
De CEO als hoofdvertegenwoordiger van zijn onderneming	104
Verkopen is de voornaamste garantie voor het succes van een onderneming.	105
De verschillende energieën van de B2B-verkoopcyclus	106
De “hunter” en de “farmer”	106
De commerciële teams beheren	108
Intern en extern handelsnetwerk	109
Een goede gezondheid begint met een goede opvolging van de handelsactiviteit	110
Vertegenwoordigers worden niet alleen op hun resultaten beoordeeld	111
Het belang van de taal	111
Commissieloonplan van de vertegenwoordigers	112

Vieren mag en moet	114
4. Mijn relatie met de externe stakeholders	117
<hr/>	
De aandeelhouders en de Raad van bestuur	117
De leveranciers	124
De klanten	126
De vakbonden	129
De bankiers	131
<hr/>	
Thema 3. DE UITDAGINGEN VAN DE ONDERNEMING	133
<hr/>	
1. Interne groei	135
<hr/>	
Groeien is een natuurlijk gebeuren	135
De levenscyclus van een onderneming	135
Het geheim van een geslaagde interne groei	138
Verschillende types van interne groei	140
Efficiënte interne groei	143
2. Externe groei	147
<hr/>	
Als groeien op een verzadigde markt een prijskaartje heeft	147
Als het financiële risico te groot is	147
Als de organische groei te lang duurt	148
Als externe groei van twee gouden regels afhangt	148
Als je moet kiezen tussen interne of externe groei	150
Als de waarde van een onderneming afhangt van haar groei	150
Als je op tijd moet weten te stoppen	151
Als een te snelle groei risico's inhoudt	152
3. Onderneming in transitie	155
<hr/>	
Van visie naar transitie	155
“Change” moet in uw bedrijf een “state of mind” zijn	155
Veranderingsmanagement	156
De fasen van de verandering	157

4. Het menselijke aspect bij elke transitie	167
<hr/>	
Betrokkenheid van kaderleden en werknemers bij het veranderingsproces	168
Waarom de “change spirit” in de onderneming verspreid moet worden	169
Verandering en chaos	170
Verandering en werklust	170
Respect voor de medewerkers	172
Welke heilzame gevolgen heeft een onderneming in transitie voor je loopbaan?	173
<hr/>	
Thema 4. DE ONDERNEMING EN DE CIJFERS	177
<hr/>	
1. Dashboard	179
<hr/>	
2. (Rentabiliteit van) het handelsnetwerk	185
<hr/>	
Hoe kan je meten of je handelsnetwerk echt rendabel is?	185
Als indicatoren door elkaar gehaald worden	187
3. Kosten-batenberekening en belang van cash	191
<hr/>	
Hoe makkelijk je verkoopprijs bepalen én tegelijkertijd je brutowinstmarge veiligstellen?	191
Hoe je brutowinstmarge berekenen in een industriebedrijf?	192
Waarom is cash het kernelement van elke onderneming?	193
Waarom is het haast belangrijker om eerder de DSO te volgen dan de aging balance?	195
4. Kwaliteit en klanttevredenheid	197
<hr/>	
De kwaliteit is een aangelegenheid van de CEO!	197
Wat is NPS en waarvoor dient het?	198
In welke zin gaan klanttevredenheid en imago van de onderneming hand in hand?	200

HOOFDSTUK 4

Mijn relaties in vier werelden

Een CEO heeft het geluk dat hij met veel mensen in contact komt, binnen, maar ook buiten de onderneming die hij leidt. Door zijn functie heeft hij een publiek imago.

Daarom vind ik het belangrijk om in dit hoofdstuk dieper in te gaan op het type van relaties die gelinkt zijn aan de verschillende werelden waarin ik vertoef: bedrijf, netwerk, opleiding en partnership.

Bedrijf

— Mijn relatie met mijn aandeelhouders en mijn Raad van bestuur

In de vakpers wordt de CEO altijd voorgesteld als de man die de beslissingen neemt en aansprakelijk is voor de successen en mislukkingen van een onderneming. Ook alle overheidsbedrijven en de meeste familiebedrijven hebben een Raad van bestuur.

De Raad van bestuur is het orgaan dat de aandeelhouders van een bedrijf vertegenwoordigt. Zijn voornaamste rol bestaat erin om voor de onderneming strategische keuzes te maken en de activiteiten van de CEO en zijn directieteam te controleren. De Raad bestaat uit bestuurders en een voorzitter. Van de Raden van beheer die ik heb gekend, was een deel van de bestuurders zelf aandeelhouder en andere waren zelfstandige.

Zoals ik al eerder vermeldde in mijn boek, loopt deze relatie CEO – Raad van bestuur niet altijd op wieltjes. Sommige van mijn aandeelhouders wilden immers op korte termijn hun geïnvesteerde kapitaal zien renderen. Jarenlang bedroeg het dividend van het Fountain-aandeel $\pm 20\%$ op de EBITDA en $\pm 5\%$ van de beurs-

koers. Dat neemt niet weg dat ik ook fantastische en welwillende bestuurders heb gekend. Ze stelden de juiste vragen en schoven relevante suggesties naar voren.

De Raden van beheer waren voor mij altijd een welkome tegengestelde macht. Enerzijds verhinderden ze dat mijn ego al te groot zou worden; en anderzijds waren ze een onuitputtelijke bron van inspiratie en motivatie.

Ik raad elke CEO dan ook ten stelligste aan om te zorgen voor een Raad van bestuur – of toch minstens een Adviesraad, als de CEO zelf voor 100% aandeelhouder is – die aan zijn zijde staat.

— Belang van de band met de aandeelhouders

Ik kan het niet genoeg herhalen: als CEO kan je qua belangen en waarden maar beter op dezelfde golflengte zitten als de aandeelhouders.

Als je tot CEO benoemd wordt, willen je aandeelhouders dat je de onderneming weer op goede koers brengt, langetermijngroei tot stand brengt, de EBITDA jaar na jaar doet stijgen. Jarenlang waren die verwachtingen voor mij de evidentie zelve en één keer om de twee maanden de aandeelhouders zien vond ik een goed ritme.

Tot mijn vriend Etienne VDK in 2019 tijdens een mentoringssessie vroeg of ik de werkelijke intenties van mijn aandeelhouders en hun angst voor risico's wel aanvoelde. In die tijd vormden mijn aandeelhouders een private equity-groep.

Toen ik daar zo over nadacht, zag ik in dat we tijdens de tweemaandelijke vergaderingen over de resultaten en vorderingen van de onderneming spraken, maar dat ik niet echt een openhartige conversatie met hen voerde om te weten hoe zij zich voelden.

Pas heel laat in mijn beroepsleven realiseerde ik hoe uitermate essentieel het is om op dezelfde golflengte te zitten als de aandeelhouders. Op dezelfde golflengte zitten betekent veel meer dan akkoord gaan met een project en de doelstellingen daarvan.

— Wat betekent “op dezelfde golflengte zitten” dan wel?

Het verwijst naar een geheel van dingen: wat ik zeg, hoe ik handel, hoe ik me gedraag en wat ik doe.

Ik heb altijd gezegd wat ik zou doen, en gedaan wat ik gezegd had. Ik zat met andere woorden op één lijn met mezelf en dat heeft altijd mijn positie in mijn beroepsomgeving mee bepaald.

Wat ik me echter niet genoeg heb afgevraagd, is of ik wel op dezelfde golflengte zat als mijn aandeelhouders. Was ik me voldoende bewust van wat er in hun hoofd omging of waarover ze onder elkaar spraken?

De enige manier om aansluiting te vinden was door regelmatig met elk van hen een gesprek aan te gaan en het gesprek telkens weer te beginnen met: “Hoe gaat het met u vandaag?”

— Hoe omgaan met meningsverschillen?

***Vrede wil niet zeggen dat er geen conflicten zijn,
het is het vermogen om conflicten met vreedzame
middelen op te lossen.***

Ronald Reagan

Het gebeurde wel vaker dat ik het niet eens was met mijn directie of mijn aandeelhouders. Hebt u het al meegemaakt? Elementary, my dear Watson!

Het gaat er niet zozeer om te weten of iedereen akkoord gaat, dan wel hoe je een meningsverschil kunt aanpakken.

Er zijn vier mogelijke oplossingen. Aan u de keuze.

- * De eerste oplossing is zwijgen: niets zeggen maar des te meer denken. Ik heb het vaak genoeg meegemaakt met mijn eigen medewerkers. Wat sommigen onder hen met deze houding bereikten, is dat ze meer dan dertig jaar op hun directeursstoel zijn blijven zitten!
- * De tweede oplossing is niet zwijgen, maar pas later antwoorden. De CEO van een Zwitserse multinational vertelde me ooit hoe hij omging met zijn voorzitter en eigenaar van de groep. Als zijn voorzitter voorstelde om iets te doen wat hem niet aanstond, antwoordde hij gewoon: “I will think about it”. Ik ben zelf niet iemand die pas

later antwoordt. Wat waarden betreft, zou ik dan als een lafaard overkomen. Maar als je iemand bent die tijdens een discussie snel emotioneel wordt, is het waarschijnlijk verstandig om een excuus te vinden en het onderwerp pas later weer te berde te brengen.

- * De derde oplossing is weggaan. Dat is een gewetenskwestie. Een dergelijke beslissing neem je niet onbezonnen, maar behoort tot de mogelijkheden als alle andere opties om weer tot een verstandhouding tussen aandeelhouder en CEO te komen, op niets uitgelopen zijn.
- * De vierde oplossing is dat je de verschillende opties beheert zonder dat dit tot een open conflict leidt.

Conflicten doen zich doorgaans voor als mensen het niet eens zijn over iets wat hun aanbelangt of wat hun angst inboezemt. Een conflict hoeft niet louter negatief te zijn. Het maakt nu eenmaal deel uit van ons leven en uiteindelijk kunnen er mooie dingen uit voortvloeien. Als er een conflict is met de aandeelhouders, dan schort er iets met de huidige stand van zaken.

Het gebeurde wel dat ik op het eind van de dag triest en kwaad was omdat ik de situatie op het ogenblik zelf niet had kunnen oplossen.

Wat mij mettertijd geholpen heeft, is het volgende: je moet proberen je in hun plaats te stellen, hun vragen hoe ze de dingen ervaren en wat voor hen belangrijk is.

Als je op dat moment woede voelt opkomen, moet je proberen om te kalmeren. Anders verraadt je lichaamstaal wat je denkt, en dan verlies je alle geloofwaardigheid.

Je moet gewoon zeggen wat je voelt. Zo worden je woorden des te authentieker. Je moet echter niet vergeten om je boodschap te staven met een gepaste redenering. Als het je gelukt is om de emotionele sfeer aan de onderhandelingstafel te neutraliseren, zullen de gesprekspartners rationeler naar je luisteren.

Een goed beheerd conflict leidt altijd tot meer duidelijkheid en respect vanwege de deelnemers. Problemen of moeilijke situaties waarvan jij of je

gesprekspartners het bestaan niet vermoed hadden, worden plots tastbaar en daardoor kunnen in een serene sfeer oplossingen gevonden worden.

— Respect voor jezelf en voor de anderen

In het zakenleven heeft ieder zijn eigen doelstellingen: de aandeelhouders (althans degene die niet zelf hun onderneming beheren), de medewerkers en de CEO. Belangrijk is dat alle partijen elkaars doelstellingen respecteren.

Doelstelling van de aandeelhouder

De aandeelhouder heeft zijn geld gestopt in een onderneming die hij niet zelf beheert. Wat voor hem belangrijk is, is uiteraard dat er op middellange en lange termijn waarde wordt gecreëerd, maar dat de risico's voor hem beperkt blijven. Daarom stelt hij een Raad van bestuur samen, die de strategie zal bepalen en via een auditsysteem zal controleren of de onderneming goed wordt beheerd. Als het zo wordt uitgelegd, ga ik ervan uit dat de andere betrokken partijen deze doelstelling zullen respecteren.

Doelstelling van de medewerkers van de onderneming

De kaderleden, bedienden en arbeiders zijn bij de onderneming van start gegaan omdat ze meenden een baan gevonden te hebben waarin ze zichzelf kunnen ontplooiën en eventueel kunnen groeien. Toen ze hun arbeidsovereenkomst ondertekenden, gingen ze de verbintenis aan om tijd, intelligentie en energie te investeren in de onderneming. In ruil daarvoor ontvangen ze een loon, betaald verlof en een vertrekpremie in geval van ontslag. Wat hebben de medewerkers nodig? Ze willen duidelijke doelstellingen, performante werkmiddelen, een aangename werkomgeving, leuke collega's en vooral, het gevoel dat ze door hun hiërarchie gewaardeerd en gerespecteerd worden.

Iemand zei ooit tegen me dat de activa van een onderneming om 17 uur naar huis gaan. Het personeel van uw onderneming vormt met andere woorden het leeuwendeel van haar activa. Als het zo wordt uitgelegd, ga ik ervan uit dat de andere betrokken partijen deze doelstelling zullen respecteren.

Doelstelling van de CEO

Tot slot is er dan de CEO: u. De bedoeling is om op de uitdaging van de Raad van bestuur in te gaan. De business op te bouwen en te doen evolueren

met een groeiende omzet en stijgende winsten. Die opdracht schenkt voldoening, maar is tegelijkertijd ook zeer ondankbaar. Je bent immers afhankelijk van het akkoord van de aandeelhouder als je meer kapitaal wil investeren of je schuldenlast wil verhogen; en je hangt van je medewerkers af, want zij moeten op het terrein de door jou ontwikkelde strategie en de door jou bepaalde doelstellingen realiseren. In hun boek *Strategy Beyond the Hockey Stick* schreven Chris Bradley, Martin Hirt en Sven Smit het volgende: “de CEO heeft alleen de grote impulsen van de ondernemingen onder controle en dat is slechts goed voor 45% van de prestaties van zijn onderneming”.

Aangezien ik zeven ondernemingen heb geleid, kan ik echt wel stellen dat de CEO het verschil maakt. Hoewel hij niet voor alles vrij spel heeft, weet hij door wie hij zich moet laten bijstaan, hoe hij moet motiveren, organiseren en communiceren. Hij bedient het merendeel van de hefboomen om van een onderneming een succes dan wel een mislukking te maken.

Als het zo wordt uitgelegd, ga ik ervan uit dat de andere betrokken partijen deze doelstelling zullen respecteren.

Netwerk

Zeg me met wie je omgaat en ik zeg je wie je bent.

Frans spreekwoord – herkomst onbekend

Een van de sleutels om CEO te worden en als CEO ook succes te boeken, is dat je een netwerk van topkwaliteit hebt, en dat ook weldoordacht kunt gebruiken.

— Hoe bouw je een netwerk op?

Ik was 40 toen ik in het midden van de jaren negentig, na bijna vijftien jaar in het buitenland, naar België terugkeerde. Veel netwerk had ik dus niet toen ik weer “thuis” was. Enkele jaren later kon ik om het even wie in België opbellen én met die persoon afspreken. Hoe ik te werk ben gegaan? Volgens de “slakkenhuis”- of “spiraal”-methode.

Toen ik als CEO bij PCB aan de slag ging, ben ik zo goed als onmiddellijk actief lid geworden van de NVGV (Nationale Vereniging van Groothandelaar-Verdelers van Geneesmiddelen). Deze vereniging maakte deel uit van een grotere structuur, FEDIS (nu Comeos) – de organisatie die de volledige distributiesector in België vertegenwoordigt.

Daar ik 3000 apothekers als klant had, nam ik ook contact op met de voorzitter van de APB, de Algemene Pharmaceutische Bond.

Aangezien ik alle geneesmiddelen in België verdeelde, organiseerde ik een ontbijtconferentie en nodigde ik alle CEO's van de in België gevestigde farmaceutische bedrijven uit om te komen luisteren naar mijn voorzitter, die daarvoor speciaal van Frankrijk was gekomen en de spreker van de dag was. Meer dan 90% van de CEO's ging op mijn uitnodiging in, want ze waren maar al te blij dat ze hun collega's en concurrenten zouden ontmoeten.

Met alleen al maar mijn rechtstreekse professionele netwerk heeft het geen jaar geduurd vooraleer alle bedrijfsleiders die in België aan de farmaceutische en/of distributiesector gelinkt waren, mij kenden.

Tegelijkertijd liet ik me aanbevelen om lid te worden van de Cercle Royal Gaulois en de Club van Lotharingen. Deze clubs verenigen een zekere elite van de Belgische samenleving. Dat lidmaatschap ambieerde ik niet om zaken te kunnen doen: ik wilde mijn peers en mensen van andere horizonten leren kennen.

Een gezellige avond met interessante en innemende mensen opent nieuwe perspectieven. Gevolg is dat ik vele jaren later, zonder dat ik daarvoor speciaal moeite had gedaan of eigen voordeel had nagestreefd, CEO's uit andere sectoren dan de mijne niet alleen persoonlijk kende, maar ook op hen kon rekenen als ik informatie of specifieke hulp nodig had. Enkele jaren nadien zette ik in Louvain-la-Neuve mee de Cercle du Lac in de steigers, met 29 andere coöperatieleden. De hoofdmissie was om networking in de hand te werken en het bedrijfsleven te ontwikkelen.

Verder nam ik deel aan de evenementen die georganiseerd werden door wat nu de "Big 4" wordt genoemd: Deloitte, EY, KPMG en PwC. Door die evenementen bij te wonen leerde ik nog meer mensen uit de Belgische zakenwereld kennen.

Wat ik vanaf nul heb opgebouwd, kan iedereen onder u op zijn niveau ook waarmaken. Ik raad u echt aan om daarvoor mijn “slakkenhuis”- of “spiraal”-methode te gebruiken. Kijk eerst in uw eigen bedrijfssector of beroep welke verenigingen er zijn, en word lid. Verken eerst uw eigen bedrijfssector en/of alles wat met uw beroep te maken heeft.

Word ook lid van een van de serviceclubs: Kiwanis, Lions Club, Rotary Club of de Ronde Tafel. Aan de ene kant bewijst u een dienst aan de gemeenschap, door actief betrokken te zijn bij de goede werken die zij steunen, en aan de andere kant breidt u uw netwerk van vrienden en zakenrelaties uit.

Vraag ook gerust om uitgenodigd te worden voor de grote evenementen die door de “Big 4” of andere organisaties op het getouw worden gezet.

En dan heb ik het nog niet gehad over het gebruik van sociale netwerken zoals LinkedIn. Voor mij zijn dit fantastische hulpmiddelen om een bestaand netwerk in stand te houden, maar niet om het uit te bouwen. Ik geloof immers innig in sociale, fysieke contacten. De COVID-19-periode was in dat opzicht uiteraard niet zo gunstig. Mijn advies? Houd contacten in stand of leg nieuwe contacten in de vorm van fysieke ontmoetingen.

— Een netwerk moet in stand gehouden worden

De kunst om mensen te leren kennen is één ding, maar de grootste uitdaging is wel om je netwerk in stand te houden. Ik moet toegeven dat dát niet evident is als je, net zoals ik, in zeer uiteenlopende sectoren en telkens weer een ander land verschillende bedrijven hebt geleid. In België zijn er twee netwerken: een voor de Nederlandstaligen en een voor de Franstaligen. Maar weinig mensen maken, net zoals ik, deel uit van beide.

Vragen

We willen allemaal graag helpen, dat zit nu eenmaal in onze genen. Toen de gps nog niet bestond, konden we aan om het even wie onze weg vragen. Dat geldt ook in het bedrijfsleven. Vraag gerust, vaak worden uw wensen ingewilligd.

Danken

Het lijkt misschien raar, maar veel mensen vergeten de persoon die hun een dienst heeft bewezen, te bedanken. Als je zaken doet, zijn er gebaren die

extra tellen. Iemand bedanken moet dé belangrijkste professionele reflex zijn. Als je dat vergeet, verlies je niet alleen je netwerk, maar breng je ook de mensen die jou in contact hebben gebracht, in moeilijkheden. En dus, zeg het gewoon: dank u, dank u, dank u. Het kost niets en doet zoveel plezier.

Feedback geven

Herinnert u zich nog dat u iemand een dienst had bewezen of iemand aan een van uw kennissen had voorgesteld? Was u toen nieuwsgierig hoe dat verhaal uiteindelijk verder is gegaan? Ik hoor het u al zeggen: “Ja, natuurlijk!” Hetzelfde geldt als iemand je een dienst heeft bewezen of je aan iemand heeft voorgesteld voor een nieuwe functie of business: die persoon op de hoogte houden van wat er verder gebeurt, is dan toch wel het minste wat je kunt doen. Zelfs als de zaak pas zes maanden later rond is, breng je iedereen die je daarbij geholpen heeft, op de hoogte. Niets is zo frustrerend als een uur of twee door te brengen met iemand die een baan zoekt, en dan enkele weken of maanden later via de pers te moeten vernemen dat die persoon in een bepaald bedrijf CEO is geworden. Ik heb het zelf meegemaakt en ik kan u verzekeren dat, als die persoon mij nog eens om een dienst vraagt, hij bot zal vangen.

Opleiding

— Een kat met zeven levens – of hoe ik docent ben geworden

De aankondiging

We schrijven 2005. Ik had aan Jean-Pierre B., docent aan de Solvay Brussels School of Economics & Management, gevraagd om voor enkele van mijn kaderleden bij Fountain een masterclass voor te bereiden.

Tijdens de voorbereiding voor die opleiding leerden Jean-Pierre en ik elkaar beter kennen en begonnen we elkaar te waarderen. Op een dag zei Jean-Pierre: “Pascal, jij hebt in drie werelddelen gewoond en gewerkt: wil jij in het kader van een MBA-programma geen les gaan geven aan onze universiteit in Vietnam? Ik heb het over de cursus ‘Intercultural relations & negotiation.’”

Ik antwoordde dat ik nog nooit van mijn leven les had gegeven. Maar hij liet me niet uitspreken: “Maar Pascal, zo moeilijk is dat niet, hoor”. Ik aanvaardde

zijn voorstel en stortte mij op een nieuw avontuur... Zes maanden lang verzamelde ik documentatiemateriaal, werkte ik aan een syllabus en maakte ik slides.

Toen het zomer werd, nam ik het vliegtuig naar Vietnam. Mijn eerste uren in Saigon waren emotioneel zeer zwaar geladen. Ik had in dit land vijftien jaar eerder een filiaal geopend. Maar alles was zo hard veranderd...

De cursus

Na zeventien uur vliegen landde ik in Saigon. Ik zou zes dagen na elkaar elke dag drie uur lesgeven aan een groep studenten die allemaal manager waren en in hun bedrijf reeds een hoge post bekleedden. Ik weet nog dat ik heel die week bijna niet buiten was geweest, zo druk was ik bezig om mijn cursus en alle oefeningen bij te schaven.

Toch heb ik in mijn leven zelden zo'n sterk gevoel van euforie ervaren als tijdens en na elke les. In mijn klas zaten buitengewone mannen en vrouwen. Er was een fantastische wisselwerking tussen ons. Dankzij hen leerde ik enorm veel bij over hun zeden en gewoonten. Alles was in die vijftien jaar tijd zo veranderd. Ik bevond me in een situatie waarin ik kennis moest delen, en niet langer in een beroepsmatige context. In een onderneming krijgen kaderleden een evaluatie van de hiërarchie zonder dat ze daar iets voor terugkrijgt. Hier zou ik beoordeeld worden door mijn studenten. Achteraf heb ik vernomen dat ze mij op het einde van het jaar hadden uitgeroepen tot "beste docent". Wat was ik trots.

Sindsdien keer ik elkaar jaar terug naar Vietnam, behalve dan in 2020, wegens het coronavirus. Sinds 2017 geef ik een nieuwe cursus: "Managing the Future".

Als het leven je een challenge aanbiedt, moet je die kans met beide armen aangrijpen, je comfortzone verlaten. Je krijgt immers veel meer terug dan je gegeven hebt.

— Kennisoverdracht in twee richtingen

Op een bepaald ogenblik ben ik tot het bewustzijn gekomen dat ik jarenlang heel veel gekregen en geleerd heb, waardoor ik kon groeien. Op mijn vijftigste kreeg ik de kans om de rollen om te draaien en mijn kennis en ervaringen met anderen te delen.

Ik beseftte dat ik de theoretische cursus die ik voorbereid had, kon illustreren met situaties die ik persoonlijk had meegemaakt, in de VS, in Europa en in Azië. De studenten, allemaal manager, konden zo met een CEO en buitenlander in gesprek gaan over eindeloos veel onderwerpen in verband met de dagelijkse bekommernissen in het leven van een onderneming bij hen.

Zelf was ik dankzij die jaarlijkse reizen de voorbije vijftien jaar steeds weer getuige van de buitengewone evolutie van Azië en dan vooral van Vietnam. Voor ons Europeanen, aan wie ze alles verschuldigd zijn, is het een wijze les, als je ziet hoe families heel veel moeten opofferen om voor hun kinderen de beste studies te kunnen betalen. Het is hartverwarmend om te zien hoe gemotiveerd ze onafgebroken werken om hun kinderen een beter leven te schenken dan ze zelf hebben. Tegelijkertijd is het confronterend om vast te stellen dat Vietnam voor verschillende aspecten voorsprong heeft op ons. Voor het gebruik van nieuwe technologieën bijvoorbeeld. Wat een plezier om tijdens mijn verblijf ginder lezingen te houden voor Alumni van Solvay, van wie de meeste het echt gemaakt hebben in hun leven. Wat een genot om met hen onze gezamenlijke ervaringen als CEO te delen, te beseffen dat de dingen daar zo anders en tegelijkertijd zo vergelijkbaar zijn. Wat een geluk vooral om Vietnam van binnen uit te leren kennen en er goede vrienden te maken.

Partnership

— Hoe werd ik consultant?

Sommige mensen hebben de gave om je uit je comfortzone te halen. In mijn geval is dat Jean-Pierre B. Tijdens ons driemaandelijks etentje, in september 2019 zei Jean-Pierre tegen me: “Pascal, denk je nog lang CEO te blijven? Ben je het niet beu om altijd maar weer verantwoording af te leggen aan de aandeelhouders? Als je nu eens consultant zou worden? Zo krijg je weer grip op je leven.” Zijn advies kon op geen beter moment vallen, want ik was op dat moment een jong kaderlid aan het opleiden, dat vanaf januari 2020 de teugels als CEO zou overnemen. Als changemanager had ik pas mijn doelstellingen voor de komende vijf jaar herzien en dit zou mijn missie worden: mensen inspireren en motiveren zodat ze inzien dat alles mogelijk is, en hun daarvoor de empowerment geven.

Het leven zit goed in elkaar: op 1 januari 2020 begon ik mijn eerste opdracht als consultant, voor een mooi familiebedrijf in de textielsector. In juli van dat jaar leerde ik uiterst toevallig iemand kennen door wie ik Associate Partner werd bij een groepering van topconsultants die mijn visie deelden.

— Wat zijn de grote verschillen tussen een CEO en een consultant?

Het eerste verschil is dat je klant de baas is, en niet jijzelf. Hij beslist wanneer jullie elkaar zien; hij beslist hoe snel de veranderingen doorgevoerd worden, en hij beslist wat de prioriteiten zijn. De belangrijkste eigenschap van elke ex-CEO is dat hij nederig genoeg is om te erkennen dat hij niet meer aan het roer staat en de klant moet helpen aan het tempo van de klant en niet aan het zijne. Nog een belangrijke eigenschap is dat je je voortdurend het volgende moet afvragen: hoe kan ik helpen? Hoe kan ik inspireren? Welke expertise kan ik mijn klant aanbieden? Het feit dat ik van nature uit altijd heel gestructureerd werk, heeft me bij mijn nieuwe beroep uitermate goed geholpen.

— Wat levert de nieuwe ervaring als partner mij op?

Het eerste wat in mij opkwam toen ik deel werd van een partnership, was het gevoel niet meer alleen te zijn. We vergaderen twee keer per week en spreken ook dagelijks kort met elkaar. Wat een plezier om met peers onder elkaar te zijn, met een half woord genoeg te hebben om elkaar te verstaan, elkaar aan te vullen, met andere woorden: op dezelfde golflengte te zitten.

Een tweede aspect is het feit dat je jezelf niet langer hoeft te verkopen, maar een dienst moet aanbieden die je naargelang van de behoeften van de prospect toevertrouwt aan de consultant met de vereiste expertise.

Ten derde voel ik me ook verantwoordelijk ten overstaan van mijn collega's. Als ik beloof dat ik een van mijn contacten zal bellen, dan doe ik dat ook. Dat geeft onze dagtaak een boost.

Wat het voor mij betekent? Ik begin in mijn beroepsleven aan een nieuw hoofdstuk.