
PASCAL WUILLAUME

CEO VAN ALLE MARKTEN THUIS

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

Inhoud

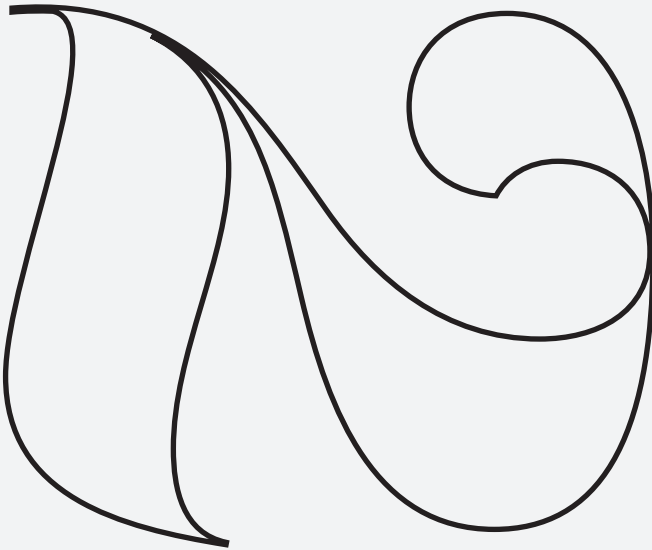
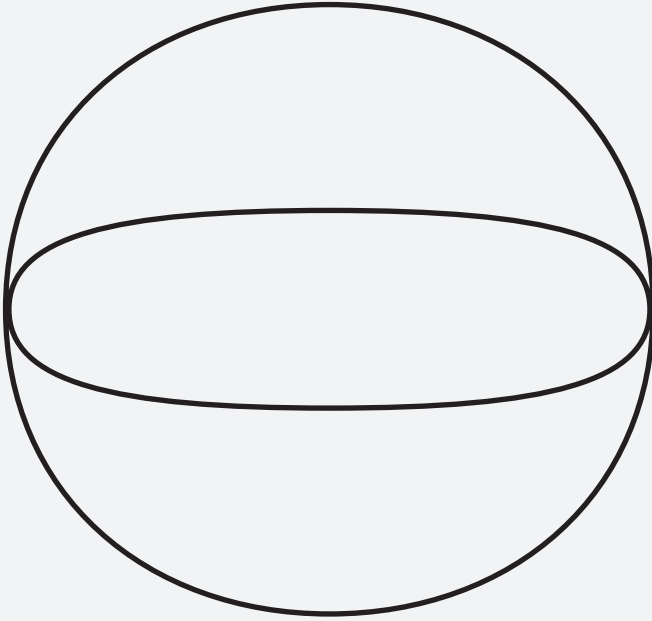
Thema 1. MIJN PERSOONLIJKE EN MENSELIJKE ERVARING	17
<hr/>	
1. Weg uit het vaderland	19
<hr/>	
Waarom moet je nog vóór je dertigste de juiste onderneming kiezen?	19
In welk opzicht maken prestaties het verschil?	20
Hoe breek je uit je cocon?	20
Wat wil je echt bereiken in het leven?	21
Hoe zal je baas 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 seminaries 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



HET BEDRIJFSLEVEN

Een onderneming is in de eerste plaats een menselijk avontuur. Uiteraard speelt iedereen zijn eigen rol, naargelang van zijn specifieke vaardigheden en zijn functie, maar het is ook een kwestie van matching. Samen eenzelfde doelstelling realiseren, een gezamenlijke visie uitbouwen, gemeenschappelijke waarden creëren. Een onderneming is tevens een plek waar je leert delegeren, vertrouwen hebben, openstaan voor de andere. Klanten, leveranciers, aandeelhouders en bankiers, al deze externe betrokken partijen zijn vaak echte steunpilaren.

HOOFDSTUK 1

Matching met mijn teams

Hoe je nieuwe medewerkers kiezen?

Als ik een nieuwe medewerker moet aanwerven, let ik vooral op zijn houding. In enkele seconden tijd leid ik uit zijn gebaren een idee af, dat ik dan bovenaan rechts op mijn blanco blad noteer en omlijst. De houding is fundamenteel want elke minuut, elk uur, elke dag die ik met deze persoon doorbreng, zal zijn houding het verschil maken.

Bovendien vertegenwoordigt elke persoon die ik in dienst neem, de onderneming en haar waarden. Daarom vroeg ik mijn HRM steeds om de N-2's te mogen ontmoeten, niet zozeer om hun competenties te controleren, dan wel om aan te voelen of hun houding aansloot bij het imago dat ik wilde dat mijn onderneming uitstraalde.

Als je een medewerker in dienst neemt, wil je uiteraard iemand met de vereiste competenties. Dat wil zeggen: kennis en bedrevenheid. Het aspect kennis is gemakkelijk: diploma's, talen, specialiteiten. Het wordt lastiger als je moet oordelen hoe bedreven iemand is in zijn vak. Daarom vraag ik doorgaans naar duidelijke en persoonlijke voorbeelden met concrete situaties. Ik luister goed of de persoon die ik voor me heb, "ik" zegt en niet "we"; ik kijk hem goed in de ogen om te weten of hij de waarheid zegt en/of hij zich op zijn gemak voelt.

We zijn ons er niet altijd van bewust, maar we doen allemaal aan projectie. Met andere woorden: we zien in de andere wat we zelf in ons hebben. Ik vermeldde dit al in hoofdstuk 3 van Thema 1.

Voor mij is het absoluut ondenkbaar dat ik zelfs maar voor één element in mijn cv vals zou spelen. Op basis van dat projectieprincipe geloof ik tijdens een sollicitatiegesprek dan ook altijd klakkeloos wat er in de cv staat. Ik heb niet de reflex om bedenkingen te hebben bij de waarheidsgetrouwheid van de boodschap van de kandidaat. In de VS erkent in 2020 nochtans 36% van de kandidaten dat ze in hun cv gelogen hebben. In Frankrijk staat in 22% van de bestudeerde cv's een ernstige leugen.

Om dat risico zo veel mogelijk te beperken, kan je de kandidaat met drie mensen laten praten, die elk een eigen karakter en levenswijze hebben. De eerste moet bijvoorbeeld analytisch en rationeel van aard zijn; de tweede is iemand die de dingen heel goed aanvoelt; en de derde is bij voorkeur een beetje “borderline” en neemt het niet zo nauw met de regels. Belangrijk is dat elk gesprek onder vier ogen wordt gehouden, zodat ondervragers elkaar niet beïnvloeden. Vervolgens overleggen we met elkaar en bespreken we alle zichtbare punten, maar ook punten die we niet “zien”, maar aanvoelen. Mijn “borderline” collega zal van nature uit vanaf de eerste seconde merken dat iets niet klopt in de redenering van de kandidaat. Een kandidaat wordt maar aangenomen als de drie ondervragers 100% positief zijn.

Hoe jezelf doen gelden als je als nieuwe CEO in een bestaand directieteam terechtkomt?

In mijn loopbaan heb ik zeven keer de kans gekregen om als externe CEO aan de slag te gaan in een team dat ik niet kende en dat mij evenmin kende. Ik moet toegeven dat ik niet altijd de juiste houding aannam, want ik was te veel met mezelf bezig: ik wilde een goede indruk maken. Mettertijd heb ik geleerd hoe ik dit moest aanpakken. Het eerste wat je als nieuwkomer zonder meer moet doen, is je in de plaats stellen van de anderen. Zij zijn ook niet op hun gemak en vragen zich af wat er met hen zal gebeuren.

Ten tweede is het belangrijk dat je elk van je nieuwe collega's goed leert kennen: zijn gezinssituatie, zijn professionele traject, waar hij bang voor is, enz. Mensen praten graag over zichzelf en voelen zich vereerd als je tijd met hen doorbrengt.

Je moet in de eerste weken echter niet alleen je rechtstreekse medewerkers leren kennen, je moet ook kennismaken met zo veel mogelijk kaderleden en arbeiders, als dat gezien de omvang van de onderneming mogelijk is. Het geeft een zeer bijzonder gevoel als je door de fabriek loopt en de mensen je bij je voornaam aanspreken; dankzij die eerste ontmoeting is het ijs gebroken.

Een derde belangrijk element is dat je jezelf moet respecteren. Als de Raad van bestuur me tot CEO heeft benoemd, dan is dat “omdat ik het waard ben” 😊. En dus is kan ik niet anders mezelf respecteren, ook al betekent dat voor mijn directe toekomstige medewerkers dat hun beroeps- en privéleven zal veranderen. Wat wil ik daarmee zeggen? Dat ik mezelf echt goed moet kennen en aan de anderen mijn waarden moet doorgeven. Uiteraard zal er naar mijn doelstellingen gevraagd worden. En uiteraard kan ik die vraag niet meteen bij mijn aankomst beantwoorden. Ik moet dan ook nederig genoeg zijn om te zeggen dat het nog te vroeg is en dat ik 100 dagen nodig heb vooraleer ik hun vragen kan beantwoorden.

Hoe zorg ik ervoor dat de teamleden elkaar aanvaarden?

— Elkaar leren kennen

Een team kan maar succes boeken als de leden geen argwaan koesteren tegenover elkaar. De mens heeft immers de neiging om wantrouwig te zijn tegenover al wat hij niet kent. De CEO moet er dan ook voor zorgen dat de leden van zijn team elkaar leren kennen. De beste manier om dat te doen is andere oorden op te zoeken en in teamverband en op een speelse manier opdrachten uit te voeren; daarna breng je de avond samen aan tafel door, om dan te eindigen met een spel (kaarten of biljarten). Voor de organisatie van de opdrachten stel ik voor dat u een gespecialiseerd bedrijf inschakelt, zodat elk spel een specifiek psychologisch doel heeft.

Mocht u hiervoor geen tijd of budget hebben: een partijtje bowlen gevolgd door een etentje in een brasserie is een goed alternatief.

Als de conjunctuur het minder goed doet, schrappen veel bazen dit soort dingen van de agenda. Geen goed idee!

— Elkaar aanvaarden

Een directieteam bestaat per definitie uit verschillende profielen: Commercieel en Financieel directeur, Directeur Human resources, Productie en ICT.

Elk lid heeft tijdens zijn loopbaan kennis vergaard en specifieke knowhow verworven. En elk lid heeft zijn eigen temperament. Daarom moet de CEO er voortdurend voor zorgen dat alle teamleden elkaar aanvaarden. Er bestaat een heel eenvoudige manier om dat te bewerkstelligen, ook al wordt ze dan weinig toegepast: laat elk lid een van zijn collega's een dag lang volgen. Is dat geen mooie manier om te zien welke competenties je collega aan de dag legt op een domein dat je zelf niet goed kent?

— Maskers af

Is het u nooit opgevallen dat de kaderleden en directeurs van een onderneming zich vaak een rol aanmeten? Ze denken dat ze, nu ze in de hiërarchie een zekere hoogte hebben bereikt, mensen van een niveau lager moeten voursvoeren en zelfs een zekere afstand in acht moet nemen. Eerlijk gezegd, en ik heb niets tegen de Fransen, heb ik dit vooral in de Parijse kantoren opgemerkt.

Gelukkig brengt de millenniumgeneratie hier stilaan verandering in. Een statuut hebben is tegenwoordig minder belangrijk dan werken aan iets wat zin heeft en je tot ontplooiing brengt. Daarom hoop ik dat de “corner window office”-droom met de jaren zal vervagen.

Het is dan ook de taak van de CEO om te zeggen: “Maskers af!” En uiteraard moet hij zelf het voorbeeld geven. Tegenwoordig installeren veel CEO's zich te midden van hun teams, maar uiteraard is er ook een ruimte voor vertrouwelijke gesprekken. Aan de anderen, en aan onszelf, laten zien dat we mensen zijn zoals iedereen en dat we, net zoals iedereen, elk een eigen taak hebben in de onderneming, dat op zich is een sterk gebaar.

Hoe zorg je ervoor dat je team gediversifieerd is?

In een goed directieteam hebben de leden elk hun eigen karakter, hun eigen attitude en hun eigen energie.

— Karaktertrekken

Hieronder vindt u een lijst met karaktertrekken. Laten we een spelletje spelen: kies de trekken die het best bij u en bij uw collega's passen.

Extravert of Introvert	Energiek of Passief
Ordelijk of Slordig	Vol vertrouwen of Vantrouwig
Sociaal of Eenzelvig	Origineel of Conformistisch
Nauwgezet of Onbezonnen	Opmerkzaam of Dromerig
Volhardend of Snel ontmoedigd	Geduldig of Ongeduldig
Snel of Traag	Enthousiast of Onverschillig
Idealist of Realist	Stoutmoedig of Schuchter
Verdraagzaam of Onverdraagzaam	Doorzetter of Twijfelaar
Ambitieuus of Bescheiden	Saamhorig of Individualistisch
Weerspannig of Meegaand	Rustig of Druk
Autoritair of Onderdanig	Impulsief of Bedachtzaam
Zelfverzekerd of Onzeker	Nieuwsgierig of Beblaseerd
Dynamisch of Cool	Opvliegend of Onverstoorbaar

BRON: REUSSIRMAVIE.NET

Die oefening toont duidelijk al onze verschillen en rijkdommen.

— Juiste houding en juist gedrag

Elke cultuur en elke beroepsomgeving heeft zo zijn codes. In Japan spreek je mensen anders aan dan in de VS.

Die regelt geldt ook in de beroepswereld. Elke onderneming heeft haar waarden en haar cultuur en daar moet je je in kunnen vinden wil je een teamgeest tot stand brengen.

Hierna beveel ik enkele houdingen en gedragingen aan die in mijn ogen universeel zijn.

Een positieve ingesteldheid hebben	Goed organiseren, prioriteiten aanvoelen
Ethisch sterk staan	Graag in teamverband werke
Betrouwbaar en efficiënt zijn	Weten wat de prioriteiten zijn
Je geheel geven	In staat zijn om onder druk te werken
Goed communiceren	Flexibel zijn
Gemotiveerd zijn	Vertrouwen hebben in jezelf
Je collega's respecteren	Afstand kunnen nemen
Ontspannen en vriendelijk zijn	De regels naleven

— Energie in de onderneming

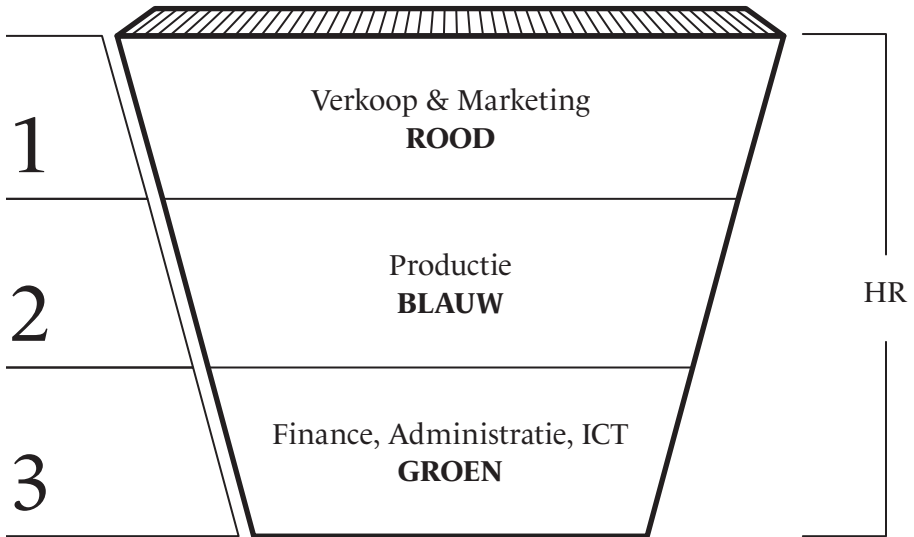
Een onderneming bestaat doorgaans uit drie grote blokken: het commerciële blok, het industriële blok en het administratieve en financiële blok. Elk van die blokken werkt met een andere soort energie.

De energie voor de verkoop associëren we met de kleur rood. Dat is de kleur van de actie, de dynamiek, de emotie.

De energie voor de productie kleuren we blauw. Die kleur staat voor verantwoordelijkheid, kwaliteit, vertrouwen.

De energie van de ondersteunende diensten – financiën, administratie, ITC – is groen. Deze rustige en geruststellende kleur is de kleur van het geld, de stabiliteit.

3 VERSCHILLENDE ENERGIEËN



Hoe beheer je het tempo van een directiecomité?

Wie herinnert zich geen eindeloos lange vergaderingen waar sommige onderwerpen in het lang en het breed besproken worden, zodat voor de andere geen tijd meer overblijft?

— Goede voorbereiding

Een vergadering van het directiecomité moet goed voorbereid worden: de agenda wordt vooraf doorgestuurd en voor elk onderwerp wordt de naam vermeld van degene die het moet voorstellen en hoeveel tijd hij daarvoor krijgt. In al die jaren dat ik zelf aan het hoofd van een onderneming stond, stuurde ik de agenda zelf door naar mijn medewerkers. Meestal was dat minstens 24 uur vóór de aanvang, soms wat later, afhankelijk van de omstandigheden. Ik had met mijn medewerkers afgesproken dat ze lang genoeg van tevoren zouden laten weten welke punten volgens hen aan bod moesten komen. De medewerkers die hun onderwerp tijdig doorstuurden, waren meestal dezelfde; en degene die tijdens de vergadering van het directiecomité nog een agenda-punt aanhaalden dat niet gepland was en de timing van de vergadering in het gedrang bracht, waren ook altijd dezelfde. Klinkt u dat bekend in de oren?

— Niet afwijken

Sommige mensen treden vaak te veel in details, die geen meerwaarde betekenen voor het onderwerp en de aandacht van de aanwezigen afleiden. De CEO moet dan voor politieagent spelen en de persoon in kwestie aanmanen om “to the point” te blijven. Wat mij tijdens vergaderingen vaak is opgevallen, is dat twee mensen die elkaar in de week regelmatig zien, tijdens de vergadering van het directiecomité toch nog dingen van elkaar te weten komen. Die informatie had echter via de normale weg meegedeeld moeten worden. Er ontstaat dan een polemiek, waar ik telkens weer een einde aan maakte, met het verzoek om dat onder elkaar en niet tijdens de vergadering van het directiecomité te bespreken.

Op het einde van de vergadering maakte ik altijd een samenvatting van de punten die in mijn ogen het belangrijkste waren. Voor mij moet een verslag van een vergadering niet meer zijn dan een opsomming van punten en geen tien bladzijden lang document dat toch niemand leest.

— Spreektijd in acht nemen

Een goede CEO is in de eerste plaats een goede leidsman. Om zeker te zijn dat de timing van de vergadering in acht wordt genomen, kan je de taak van politieagent vooraf aan iemand anders toevertrouwen. Hebt u al opgemerkt dat het altijd dezelfde mensen zijn die lang aan het woord zijn, en dat het altijd dezelfde mensen zijn die niets zeggen? Ik zie u al glimlachen als u dit leest, maar als je de uurlonen van de aanwezige directeurs samentelt, dan loont het echt wel om ook hier aandacht aan te besteden.

Hoe de waarden van de onderneming uitdragen?

Heel wat ondernemingen hebben ooit met hun voornaamste kaderleden samengezeten om tot een akkoord te komen over een lijst met waarden, die vervolgens in een document werden neergeschreven. Vaak staan die waarden op de website ook naast de missie en de visie van de onderneming.

Doe de test. Vraag om het even welk lid van de onderneming om die waarden even op te sommen. Negen op de tien keer kent hij ze niet of kan hij er maar twee of drie noemen. Dat is jammer, want de missie of visie van een onderneming kan in de loop van de tijd veranderen, naarmate ze evolueert, als

ze een fusie aangaat of uitbreidt. De waarden van een onderneming daarentegen staan vast. In Duitsland zijn er ondernemingen die al 300 jaar bestaan en nog steeds dezelfde waarden hebben.

Hoe de waarden van de onderneming beleven?

Volgens mij volstaan vijf of zes waarden. Dan kan je niet anders dan het bij de essentie houden. Als voorbeeld geef ik de waarden die een Duitse onderneming heeft gekozen.

1. We concentreren ons elke dag opnieuw op onze klanten
2. We verbeteren onszelf voortdurend
3. We hebben respect voor elkaar en moedigen elkaar aan
4. We handelen als ondernemers
5. We komen onze verbintenissen na

Een van mijn partners, Jan DM, ontwikkelde een tool waarmee je deze waarden op een eenvoudige manier via alle medewerkers kunt uitdragen.

Elke waarde wordt vertegenwoordigd door zes gedragingen en bij elke gedraging horen zes praktische tips. De werknemer heeft toegang tot software waarin hij twee gedragingen kiest die hem raken en waaraan hij zou willen werken. Via e-mail ontvangt hij een lijst met twaalf tips. Zijn superieur krijgt dezelfde lijst. Tijdens de coachingvergaderingen legt hij telkens uit welke acties hij ondernomen heeft naar aanleiding van de tips die hij ontvangen had. Kunt u zich inbeelden welk resultaat en welke slagkracht dat oplevert voor 3000 medewerkers?!

Mannen en vrouwen in de onderneming

— Diversiteit man – vrouw

De tijd toen volgens het cliché vrouwen secretaresse en mannen baas waren, behoort ondertussen tot het verleden.

Mijn hele carrière lang mocht ik omgaan met mensen van beiderlei sekse en naarmate ik ouder werd, begon ik almaar beter te begrijpen wat mannen

en vrouwen van elkaar onderscheidt op het vlak van houdingen en gedragingen. Met wat ik in de volgende lijnen schrijf, weet ik dat ik me op glad ijs begeef en net niet in het karikaturale verval. Toch wil ik dit onderwerp aankaarten, want als ik zou beweren dat er tussen beide geslachten geen gedragsverschillen zijn, zou ik de waarheid verdoezelen.

Om te beginnen beschrijf ik wat ik heb meegemaakt in de arbeiderswereld in de logistieke sector. Toen ik CEO was bij PCB, verdeler van farmaceutische producten, organiseerden we per dag voor drieduizend apotheken tienduizend leveringen. Het personeel dat in onze logistieke centra de orderpicking op zich nam, bestond volledig uit vrouwen. De foutenfrequentie voor de orderpicking bedroeg 0,2%. De verklaring die ik destijds kreeg, was dat een vrouw perfect in staat is om zich ten volle te concentreren terwijl haar gedachten elders rondwaren. Zo klinkt het ook in de volksmond: een vrouw kan gemakkelijk verschillende dingen tegelijk doen.

Enkele jaren later was ik CEO bij persverdelers AMP. We leverden dagelijks in zesduizend verkooppunten. Aangezien tijdschriften en kranten wel wat wegen, bestond ons arbeiderspotentieel uit 100% mannen. Enig idee hoeveel de foutenfrequentie bedroeg? 5%! Moet ik daar een tekeningetje bij maken?

Voor alle repetitieve beroepen – fabriek of kantoor, bestellingen of facturen ingeven – waarvoor fouten tot een minimum beperkt moeten worden, presteren vrouwen stukken beter dan mannen.

Ook wat leidinggevend personeel betreft, had ik het geluk, met vrouwen te mogen samenwerken. Wat mij daarbij opviel, was dat zij vaak te weinig zelfvertrouwen hebben en altijd perfectie nastreven. Toen ik CEO was bij Fountain, verdeler van koffiemachines voor bedrijven, was de beste verkoopverantwoordelijke van de groep in Parijs gevestigd. Ik weet nog dat ze mij een of twee keer per week belde om voor het ene of het andere onderwerp naar mijn mening te vragen. Aangezien haar dossiers altijd zo goed voorbereid waren, moest ik alleen maar luisteren en “ja” zeggen. Na een gesprek van een half uurtje kon ze er weer enkele dagen tegenaan gaan.

Mijn aangenaamste tijd als CEO was toen ik in Kortrijk een barbecuebedrijf leidde. Mijn directiecomité bestond voor meer dan de helft uit vrouwen. Wat een plezier om in een zo professionele sfeer te werken! Elk dossier dat mij

werd voorgelegd, was tot in de puntjes voorbereid. Af en toe moest ik eens ingrijpen, als de “gevoeligheden” van de dames kwamen bovendien, maar daar had ik totaal geen probleem mee.

Ik vertoefde ook regelmatig in het gezelschap van vrouwelijke CEO's. Ook dat heeft sporen nagelaten en wat ik van hen vooral onthoud, is hun professionalisme en hun zin voor details.

— Wat met het EGO?

Wat mij als CEO het meeste moeite kostte, was omgaan met het ego van sommige van mijn medewerkers. Zo voerde ik met hen soms eindeloze discussies over hoeveel accessoires ze voor hun bedrijfswagen mochten kiezen, en over welke titel bovenaan op hun visitekaartje zou staan; dat uitte zich ook in hun arrogante houding tegenover mij, als ik als nieuwe CEO in de onderneming aan de slag ging. Je zou het zo kunnen samenvatten: “Ik doe dit vak al twintig jaar, u kunt me niets meer leren!”. Die situaties kon ik persoonlijk wel aan, maar in een van mijn ondernemingen werd het pas echt lastig toen een van mijn directeurs weigerde te communiceren met een jonge marketingverantwoordelijke. Met als gevolg dat die jonge vrouw niet anders kon dan haar verzoeken aan die directeur via mij over te brengen. Echt gebeurd, ik verzeker het u! Dat lijkt misschien grappig, maar dit verhaal toont duidelijk dat het leven in een onderneming niet altijd zo idyllisch is als we zouden wensen, en dat wat de genderkwestie betreft, nog een lange weg te gaan is.

Ik kan me niet herinneren dat ik ook maar één keer een egoprobleem heb moeten oplossen met een van de vele vrouwen met wie ik heb gewerkt. Dat strekt hun tot eer. Een eigenschap die ik bij de dames heb opgemerkt en die ik waardeer, is hun vermogen om zichzelf voortdurend in vraag te stellen.

Hoe een ernstige crisis in de onderneming aanpakken?

Elke CEO kampt in zijn loopbaan wel eens met een ernstige crisis. Ik wens echter niemand, maar dan ook echt niemand, een crisis toe zoals ik die heb meegemaakt.

— De crisis

Het is maandagochtend 21 december 2009. Ik zit in mijn kantoor te werken. Het wordt een rustige week, nog enkele dagen voor de eindejaarsfeesten beginnen. Vorige vrijdag hebben we met het voltallige Brusselse team van de groep Fountain Kerstmis gevierd op een prachtige locatie, midden in een ondergesneeuwd park.

Om 10 uur gaat de telefoon: de politie. “Goedemorgen meneer, bent u Pascal Guillaume, CEO van de firma Fountain?” “Dat klopt, ja.” “Kent u de heer Michel Malschalck?” “Ja, dat is mijn financieel directeur.” “Het spijt me ten zeerste meneer, u te moeten melden dat de heer Malschalck deze ochtend, samen met zijn twee jonge kinderen, is omgekomen in de brand in zijn huis. Zijn echtgenote was op dat ogenblik bij de kinesist. Zij werd in shocktoestand overgebracht naar het ziekenhuis.”

In amper enkele seconden gingen er duizenden dingen tegelijkertijd door mijn hoofd. Michel had bij AMP al met mij samengewerkt en enkele jaren later was hij ook bij Fountain komen werken. Hij was voor mij een vriend geworden. Ik wilde het uitschreeuwen, maar het was mijn taak om zo snel mogelijk het personeel op de hoogte te brengen van dit verschrikkelijke nieuws. Maar dat was niet alles! Ondanks de vele emoties moest ik me ook buigen over de gevolgen van deze gebeurtenis voor onze onderneming, en dan vooral onze beursnotering. FUCK!!! Al wat je wil, maar niet dit! En toch moest ik het hoofd koel houden. Ik was de CEO van het bedrijf. De cijfers voor 2009 moesten een van de komende weken ingediend worden. Ik moest ervoor zorgen dat er geen paniecreactie ontstond. Maar eerst en vooral moest ik naar het ziekenhuis, om met zijn echtgenote Nancy te praten.

Ik liet het personeel van de vestiging zo snel mogelijk naar de vergaderzaal komen. Zodra ik het tragische nieuws had meegedeeld, kon niemand het nog drooghouden. Dan ging ik naar het Belgische filiaal en onze kleine productie-eenheid: zelfde scenario, evenveel tranen en gehuil. Ondanks de schok probeerde ik er mijn gedachten bij te houden. Vervolgens belde ik de hoofden van mijn filialen en stelde ik met mijn marketingteam een crisiscel samen, die alle telefoontjes van de niet-financiële pers moest beantwoorden en intern een kleine blog moest bijhouden, zodat het personeel in werkelijke tijd geïnformeerd werd.

Ik nam de auto om naar het ziekenhuis te rijden. Nancy was in tranen en had kalmeermiddelen gekregen. Ze had zonet haar man Michel verloren, maar ook haar tweeënhalve jaar oude baby Phaedra. Ook de vier jaar oude Théophile, een zoontje van haar man, was in de brand gebleven. Hij was bij hen voor het weekend.

Enkele dagen later schetste ik voor een nokvolle zaal van het crematorium het leven van Michel. Naast me stonden een grote kist en twee kleine, witte kisten. Voor mij zaten de mama's, de familie, personeelsleden van Fountain en AMP, waar Nancy werkte, en enkele bestuurders.

Nadien moest ik zo snel mogelijk een nieuwe CFO vinden, de financiële pers geruststellen en de teugels in handen nemen om de continuïteit van het bedrijf zo veel mogelijk veilig te stellen. 's Avonds thuis liet ik mijn emoties de vrije loop en hilde tot ik niet meer kon. Ook nu nog, als ik dit verhaal vertel, heb ik tranen in de ogen. Ik heb Michels echtgenote geholpen bij alle stappen die ze de maanden na het ongeluk moest ondernemen. Ik stond versteld van haar moed en haar kracht om door te gaan.

Weken later werd ik door mijn Raad van bestuur gefeliciteerd voor de manier waarop ik de crisis had aangepakt, voor mijn moedige, heel professionele maar tegelijkertijd zeer menselijke optreden.

— Wat ik onthoud

Wat er in ons leven ook gebeurt, we zijn in de eerste plaats mensen. We hoeven onze gevoelens op dergelijke momenten dan ook niet te verbergen. Als CEO is het onze plicht om met beide benen op de grond te blijven staan, de teams een hart onder de riem te steken, de markt gerust te stellen en al het mogelijke te doen opdat de onderneming blijft draaien. Een CEO moet de belangen en het voortbestaan van de onderneming waarborgen, wat er ook gebeurt. Dat moet je altijd in het achterhoofd houden, ook al is dat in moeilijke tijden een hele zware last om te dragen.

Hoe je teams helpen om zichzelf te overtreffen?

Als je wil dat een onderneming succes boekt, moet je ervoor zorgen dat je teams steeds naar het hoogste doel streven, dat ze zich openstellen voor nieuwe horizonten en dat ze hun competenties op peil houden.

Om kaderleden ertoe aan te zetten om hoger te mikken, kan je ze confronteren met voorbeelden van buiten de onderneming. Daarom heb ik aan mijn voornaamste kaderleden het boek “Winning” van Jack Welch geschonken. Hoewel het voor de nieuwe generaties misschien wat achterhaald is, waren de visie en methodes van de voormalige topman van GE voor mij voorbeelden die ik wou volgen. Verder heb ik een tiental kaderleden van ons bedrijf een masterclass op maat aangeboden. De cursussen waren gespreid over een periode van zes maanden en werden destijds georganiseerd door de Solvay Business School.

Dankzij die oefening kon ik me in mijn bedrijf verlaten op medewerkers die bij de andere personeelsleden nieuwe ideeën en nieuwe werkmethodes druppelsgewijs lieten doorsijpelen. Op het einde van hun masterclass moesten ze immers een project voorstellen dat concreet in hun omgeving geïmplementeerd zou worden.

Hoe delegeren?

U hebt vast al wel gemerkt dat sommige mensen in uw professionele leven gemakkelijk taken delegeren en dat andere het daar moeilijk mee hebben. Ze willen de controle behouden. Dat je vindt dat je op heel wat domeinen meer competenties hebt dan je medewerkers, is een feit; en voor dingen waar je minder goed in bent, delegeer je makkelijker, zodat je er niet meer om hoeft te bekommeren. Fout idee!

Toen ik als jong kaderlid in New York werkte, had ik op de muur een citaat gehangen van Ronald Reagan over zijn managementstijl. Het was deze zin:

- * Omring jezelf met de besten
- * Controleer
- * Delegeer

Ook nu nog, vele jaren later, ben ik deze president dankbaar voor zijn boodschap, die ik goed onthouden heb en mijn hele carrière lang heb toegepast.

— Omring jezelf met de besten

Telkens als ik als nieuwe CEO in een bedrijf aan de slag ging, was er al een directieteam. Daardoor kon ik mijn rechtstreekse medewerkers niet zelf kiezen.

Je moet je als CEO echter omringen met de beste mensen die je kan vinden voor de opdrachten die ze moeten uitvoeren. Je werd aangesteld voor een missie die je tot een goed einde moet brengen. Daar kan je maar in slagen als je met het beste team in zee kan gaan. Dankzij dát team zal je slagen.

Misschien vinden sommigen onder jullie mijn woorden vrij hard. Maar als je niet de moed hebt om de samenstelling van je onmiddellijke omgeving te wijzigen, ook al besef je dat die niet geschikt is, leg je dan aan je Raad van bestuur uit dat een aantal dingen niet jouw schuld zijn, maar van een van je, onbekwame, medewerkers? Hun antwoord luidt dan ook: “U bent de CEO. En dus moet u het probleem oplossen, want anders bent u binnenkort zelf het probleem.”

Dat wil niet zeggen dat ik vind dat je tabula rasa moet maken zodra je in een bedrijf aan de slag gaat: ook dat zou een ernstige vergissing zijn. Gun uzelf de tijd en vraag u voor elk lid van het directieteam het volgende af: kan de onderneming met deze persoon een succes worden? Uw antwoord is “ja”? Dan is er geen enkel probleem. Uw antwoord is “ja, maar”? Vraag u dan af waarom. Als het probleem met een opleiding of coaching opgelost kan worden, twijfel dan niet en bied ze aan de persoon in kwestie aan. Als een niet-gepaste ingesteldheid of een gebrek aan welwillendheid het probleem is, dan hebt u maar één oplossing: de scheiding.

— Delegeer

Delegeren is een kunst. Delegeren wil niet zeggen dat je de mensen maar laat begaan en achteraf wel zult zien hoe het gaat. Om te delegeren moet je eerst en vooral op papier neerschrijven welke hoofdopdracht je wil dat je medewerker uitvoert, en die dan uitwerken tot een lijst met taken die binnen een bepaalde termijn klaar moeten zijn. Check met je medewerker of hij akkoord gaat met de opdracht en met alles wat die opdracht inhoudt. Gun hem de tijd om een tegenvoorstel te doen. Als alles voor beiden en voor de andere medewerkers duidelijk is, vergader je wekelijks even met elk van je rechtstreekse medewerkers.

— Controleer

De bedoeling van deze wekelijkse vergadering is vooral om na te gaan of je medewerkers voor een aantal punten op dezelfde golflengte zitten. Onderwerpen die ik tijdens mijn gesprekken graag aankaart, zijn de volgende:

- * Concrete punten

- * Managementproblemen
- * Problemen inzake competenties
- * Moeilijkheden op het vlak van “golflengte”

De eerste drie onderwerpen hoeven niet verder uitgelegd te worden. Het “golflengteprobleem” ligt echter gevoeliger, want het is complexer en dus intiemer. Als je merkt dat je op dezelfde golflengte zit, kan je immers je werk goed doen.

Op dezelfde golflengte als dat wat je ervaart

Bij het begin van het gesprek stel ik steevast dezelfde vraag: “Hoe gaat het met je?”. Als “Ik voel me supergoed!” het antwoord is, gaan we verder met de andere onderwerpen. Als mijn medewerker blijk geeft van enige somberheid of frustratie, dan is het belangrijk dat die kwestie eerst verder wordt uitgediept, nog voor om het even welk ander onderwerp wordt aangesneden.

Op dezelfde golflengte als de andere managers

Niet minder belangrijk is de volgende vraag: “Hoe gaat het met je collega’s?” Wees gerust. Als er iets mis is, zullen ze er geen doekjes om winden. Mensen praten graag over hun collega’s, vooral over wat er misgaat. Zo kan je je een eigen voorstelling maken, het probleem in de context plaatsen en eventueel je gesprekspartner helpen om het probleem op te lossen. Een onderneming kan immers maar in haar opzet slagen als tussen de teams een perfecte cohesie heerst.

Welke onderliggende redenen bemoeilijken de relaties en hoe moet ik die begrijpen?

Wie al eens een team heeft geleid, heeft vast ook opgemerkt dat het met sommige medewerkers klikt en dat de relatie met andere niet van een leien dakje loopt?

Ik was zelf nog heel jong toen ik mijn eerste onderneming leidde en mijn directieteam was een pak ouder dan ik. Het was dan ook echt niet evident om hun respect te winnen en mijn voltallige team naar een gezamenlijk doel te

brengen. Er was altijd wel iemand die zich verzette tegen het feit dat ik dingen wilde veranderen.

Pas veel later, toen ik “Mindset” van Carol Dweck had gelezen, begreep ik waarom sommige van mijn medewerkers zich konden vinden in mijn ideeën voor verandering, en andere niet.

De enen hadden een open mindset, de anderen een eerder closed mindset. Ik overdrijf een beetje, want de werkelijkheid is genuanceerder.

Mensen met een closed mindset zagen me als een bedreiging. Ze dachten dat ze alles wisten en dat ik hun niets kon bijbrengen. Ze zagen mij, de nieuwkomer, als een gevaar, want ik zou wel eens het einde kunnen betekenen van het comfortabele leventje dat ze de voorbije jaren voor zichzelf hadden opgebouwd en waarin ze zich goed voelden. Ik verplichtte hen om hun comfortzone te verlaten. Daardoor had ik het vreemde gevoel dat niemand mijn veranderingsaanpak begreep.

Aangezien ik negen jaar lang CEO was bij Fountain, kon ik mettertijd en dankzij natuurlijke afvloeiing jongere, ondernemende kaderleden met een open mindset in dienst nemen. Ze wisten dat ze nog heel wat moesten leren. Ze wisten dat ze fouten maakten, we zouden erover praten en we zouden eraan werken. Ze voelden zich door mij gesteund in hun aanpak en waren dan ook minder bang om risico's te nemen. En daar kon de onderneming alleen maar voordeel uit halen.

Eigenaardig genoeg kampte ik in de andere bedrijven die ik sindsdien heb geleid, ook met problemen wat open of closed mindset geest betreft.

De mensen die in de loop van de jaren na mijn vertrek in een bedrijf met mij in contact zijn gebleven, waren allemaal mensen met een open mindset, mensen die zin hadden om vooruit te komen en wilden bijleren. De meeste onder hen zijn ondertussen een of twee keer van job veranderd, met mooie promoties en een aantrekkelijk loonpakket. Sommigen zijn zelf CEO geworden.