

Sneller gaan door stil te staan

Door de groei veranderde het management van Voka-Kempen sterk. Directeur Lieve Nevelsteen wordt nu in het managementteam bijgestaan door Tine Horsten en Brenda Boons, die allen via coaching ondersteund worden in hun leiderschap.



"We zijn er allemaal sterk in om hard vooruit te gaan, waardoor we soms zouden vergeten om momenten van reflectie in te bouwen." V.l.n.r. coach Herlinde Anthonissen, Lieve Nevelsteen, Tine Horsten en Brenda Boons.

Op het moment dat ik directeur werd van Voka-Kamer van Koophandel Kempen ging ik op zoek naar iemand die aan de ene kant een klankbord zou zijn, en me anderzijds kon begeleiden bij het leidinggeven en de dagelijkse organisatie", vertelt Lieve Nevelsteen. "Toen het managementteam nadien werd uitgebreid, kregen de nieuwe leden de kans gebruik te maken van dezelfde coaching, zowel in

"Jezelf bevragen brengt je tot enorm veel inzichten."

groep als individueel." Tine Horsten, adviseur talent en belangenbehartiging, ziet coaching als een goed middel om de kiemen van leiderschap naar buiten te brengen. "Ik sta er na elke coachingssessie steeds weer van versteld hoeveel oplossingen voor problemen uit jezelf komen, gewoon door hier tijd en ruimte voor vrij te maken, en er met iemand over te praten die af en toe terugkoppelt door bijvoorbeeld vragen te stellen." Een begeleiding van het management

gaat volgens coach Herlinde Anthonissen dan ook niet enkel om de inhoud, maar ook om de methodiek. "Het stellen van de juiste vragen vormt een essentieel deel van de opleiding. Tijdens de sessie ben ik de coach, terwijl de mensen van het management mij moeten volgen, maar daarna moeten zij verder groeien en zelf coach worden van hun medewerkers. Het overbrengen van de methodiek is dus uiterst belangrijk. Jezelf bevragen brengt je tot enorm veel inzichten waar je in de drukte van alledag meestal niet toe komt."

Momenten van reflectie

"Voor mij heeft deze begeleiding een heel positieve invloed op mijn persoonlijke groei", vindt Brenda Boons, hoofd van de back office en kwaliteitsverantwoordelijke. "Omdat een deel van de sessies onder vier ogen plaatsvindt, kan je heel open spreken over interne zaken, iets wat in groep niet zo gemakkelijk gaat." Doordat verschillende mensen uit het team de opleiding volgden, hebben ze ook hetzelfde kader, wat belangrijk is om de neuzen in dezelfde richting te zetten, vult Lieve Nevelsteen aan. "Als we samenzitten, passen we de geleerde technieken samen toe onder begeleiding. Dan is het rendement eens zo groot." Dat de coaching een positieve invloed heeft op de kwaliteit van het management, daar is iedereen het over eens. "Zoals Tine al zei, word je eigenlijk gedwongen om even stil te staan", legt Lieve Nevelsteen uit. "We zijn er allemaal sterk in om hard vooruit te gaan, waardoor we soms zouden vergeten om momenten van reflectie in te bouwen. Het is pas op een moment dat je even stopt om over de dingen na te denken, en de voor- en nadelen tegen elkaar af te wegen, dat je deftige beslissingen kan nemen en de volgende stap kan zetten. Ik ben ervan overtuigd dat we een goed managementteam zijn door de ingesteldheid die we elk vanuit onszelf hebben, maar dankzij dat extra element renderen we nog beter."

Grenzen stellen

Hoewel het voor mensen met een drukke agenda niet altijd eenvoudig is om even een bezinningsmoment in te bouwen, levert dit hen een enorme toegevoegde waarde op, meent Herlinde Anthonissen. "Ik merk in de coachingsessies vaak dat mensen door een stukje te vertragen of stil te staan uiteindelijk een stuk sneller gaan. Door maar te blijven hollen zie je de dingen dikwijls niet meer zo helder, wat vertragend kan werken. Eens je de dingen op een rij hebt, kan je veel meer gefocust je ding doen."

Meestal is deze vertraging de moeilijkste oefening voor de mensen die ik coach, omdat ze helemaal niet gewend zijn hier tijd voor uit te trekken." Regelmatig tijd maken voor jezelf zorgt er volgens Tine Horsten ook voor dat je duidelijker grenzen kan stellen. "Als leidinggevende aarzelde ik om tegen mijn mensen te zeggen 'nu niet', omdat ik het gevoel had dat mijn deur altijd open moest staan. Daardoor werkte ik mezelf echter makkelijker in de problemen. Dankzij de coaching kwam ik bij mezelf tot dat besef, terwijl ik van Herlinde praktische oplossingen kreeg aangereikt om er iets aan te doen. Als ik nu 's ochtends binnenkom, hou ik geregeld een half uurtje vrij om iedereen even gezien te hebben. Op die manier kanaliseer ik de vragen van mijn medewerkers en kan ik nadien makkelijker ongestoord werken. Doordat we ons meer bewust zijn van ons werk, proberen we ook meer dingen in te bouwen die voldoening geven aan onze job. Ik denk bijvoorbeeld aan op de baan gaan om bedrijven te bezoeken. Het is vanuit onze taak als Voka-Kempen logisch dat we dit doen, maar net omdat dit in mijn werk de meeste tevredenheid oplevert, moet ik er ook aandacht aan besteden dit nog voldoende te kunnen doen."

Werk-leven

De balans tussen werk en privé is iets dat zowel bij mannen als bij vrouwen in alle coachinggesprekken aan bod komt, merkt Herlinde Anthonissen nog op. "Veel mensen houden van hun job en steken er veel tijd in, maar je hebt ook tijd nodig voor jezelf, en er is ook nog een gezin waarvoor je je vrij wil maken. Daar een goed evenwicht

in zoeken, is zowel voor de werkgever als voor jezelf een winwinsituatie."

"Hoe meer verantwoordelijkheden je op je neemt, hoe minder strikt je werkdag afgebakend is", stelt Lieve Nevelsteen. "Dat is niet alleen hier zo, maar bij alle leidinggevers. Er zijn altijd wel periodes waarin het alle hens aan dek is en je de uren uit het oog verliest, maar het is net de kunst om regelmatig ook eens te stoppen, even op adem te komen, nieuwe energie op te doen en er dan terug tegenaan te gaan." Flexibiliteit komt ook van twee kanten, vindt Brenda Boons. "Ik denk dat wij daar toch een voorbeeld in zijn. In veel bedrijven kan je als leidinggevende niet deeltijds werken, bij ons kan dat wel. Dat wil dan ook wel zeggen dat je indien nodig wel eens iets doet op je vrije dag."

Zoeken naar structuren

Sinds 2002 kent Voka-Kempen een enorme groei van zes tot twintig werknemers. Dat betekent dat de manier van leidinggeven sterk veranderd is, en voor iedereen een leertraject inhield. "We hebben er enorm veel van geleerd, met vallen en opstaan", zegt Tine Horsten. "Bij die evolutie was een goede begeleiding geen onmisbare luxe." Toen er nog maar zes mensen werkten, was Lieve Nevelsteen de enige leidinggevende in huis. "Naarmate je groeit, kan je het niet alleen blijven behappen", vertelt ze. "Je moet zoeken naar structuren, waarbij je vermijdt een hiërarchische mastodont te wor-

den, maar er toch voor zorgt dat je een aantal zaken samen gaat aanpakken. Je werkt dan in een team voor de dagelijkse leiding, maar ook voor de strategie op langere termijn. Daarom hebben we twee jaar geleden beslist om onder begeleiding een businessplan uit te zetten, om vast te leggen waar we over dit en vier jaar wilden staan en welke stappen we ervoor moeten zetten. Dat traject hebben we uitgestippeld in samenspraak met het team in huis, met het bestuur en met onze leden. Zij konden aangeven wat ze van ons verwachtten en wat we hen zouden moeten aanbieden. We zijn sterk gegroeid van een aanbodgerichte organisatie, die wel zou zeggen wat bedrijven nodig hebben, naar een vraaggerichte organisatie. Daaraan gekoppeld hebben we gewerkt aan het personeelsbeleid, met het invoeren van een organigram, functieprofielen, evaluatiegesprekken,.... We zitten nu wekelijks of om de veertien dagen samen met onze mede-

werkers, om te kijken hoe het werk vlot, waar eventueel bijsturing nodig is, enzovoort. Het gaat dan niet enkel om technische competenties, maar ook om persoonlijke ontwikkeling, mensen begeleiden in

hun groei. Hoe meer je daarop inzet, hoe beter dat gaat renderen."

Het vastleggen van het businessplan waarin ook de missie en de visie nog eens duidelijk werden gedefinieerd, helpt Voka-Kempen ook om de juiste keuzes te maken. "Je moet vermijden in het wilde weg op alles in te pikken dat interessant lijkt", legt Brenda Boons uit. "Dankzij het businessplan heb je een leidraad om met de voltallige organisatie naar te leven. We wisten bijvoorbeeld al lang dat we wilden investeren in communicatie en marketing, maar je kan niet alles tegelijk aanpakken. Nu hebben we voor 2009 de aanwerving van een communicatiekundige gepland en die procedure ook gestart. Zonder het plan hadden we misschien een andere aanwerving voorrang gegeven en onze algemene visie wat uit het oog verloren. "Dat is ook het nut van even te vertragen. Door op bepaalde momenten doelen te stellen op korte en lange termijn en daar effectief naar te leven, of door die af en toe even af te toetsen en bij te stellen, hol je jezelf niet voorbij."

“Als leidinggevende aarzelde ik om tegen mijn mensen te zeggen ‘nu niet’.”

Barbara Vandenbussche

ADVIES

Voka-Kempen doet wel vaker een beroep op externe partijen voor advies in de meest uiteenlopende zaken. "Zeker in een kleine organisatie lijkt dit me van groot belang", zegt

Brenda Boons. "Je mag niet blind zijn voor wat er buiten je eigen kantoor gebeurt, maar moet net beroep doen op de kennis en ervaring van mensen van buitenaf. Wanneer we zelf niet over de expertise beschikken of niet goed weten hoe we iets moeten aanpakken, spreken we er een specialist over aan. Die kan ons op pad helpen, waarna we er zelf wel voor zorgen dat het blijft verder lopen. Op die manier hebben we bijvoorbeeld al ISO 9001: 2000 opgestart met een externe consultant. Hij komt ons nu nog wel auditen, maar we zijn al zelf in staat om het systeem te onderhouden. Andere voorbeelden zijn het milieucharter en het ontwerpen van een traject rond maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarin we een voorbeeldfunctie willen opnemen. Hetzelfde gebeurde bij het maken van ons businessplan. Het is nu aan ons om wat we daar geleerd hebben ook dagelijks toe te passen."

"We zijn een kleine organisatie, en je kan niet alle specialismen in huis hebben", voegt **Lieve Nevelsteen** hieraan toe. "Het is dan een kunst om je te omringen met die mensen die hierin wel bedreven zijn. Op die manier nemen we heel veel op, om het vervolgens hier in de groep uit te zaaien en dan verder te zetten."