

Deze 8 topmanagers forceerden ooit een doorbraak

Ambitie is ... groeien met 30%

De Vlaamse Management Associatie (VMA) bestaat 25 jaar, maar kijkt resoluut naar de toekomst. De VMA wil leiders stimuleren om doorbraken te realiseren in hun bedrijf. Dat betekent: niet groeien met een procentje of drie, maar meteen met 20 of 30%.

Benny Debruyne

Byron Soulopoulos (33)
CEO van Brian Tracy Benelux
Voorzitter VMA Jonge Managers

“Zorg voor een buy-in”

Hoe kan een leider voor een doorbraak zorgen?

“Ik zie drie stappen om een doorbraak te realiseren. Een leider moet visie hebben: hij moet zeggen welke richting het bedrijf uit gaat. De tweede stap noem ik buy-in: zorgen dat de medewerkers enthousiast zijn en genoeg energie hebben om deze weg in te slaan. De derde stap is meer vragen dan medewerkers gewend zijn. Als je vraagt om 3 % beter te doen, zullen ze net hetzelfde doen als vroeger, maar dan net iets beter. Als ze 30 % beter moeten doen, zijn je medewerkers verplicht om innovatief te zijn en krijg je effectief een doorbraak.”

Kunt u een voorbeeld geven van een doorbraak in uw eigen carrière?

“Ongeveer tien jaar geleden heb ik voor een doorbraak gezorgd toen ik als consultant in loondienst werkte. Ik wou mijn loon verdubbelen. Dat heeft me aan het denken gezet hoe ik dat kon doen, met als gevolg dat ik als zelfstandige begon te werken. In één jaar tijd is mijn loon verzesvoudigd.”



Luc De Bruyckere (63)
Voorzitter Ter Beke
Onafhankelijk bestuurder VMA

“Heb de moed om dingen te veranderen”

Hoe kan een leider voor een doorbraak zorgen?

“Door een heel duidelijke visie te ontwikkelen en daarrond een duidelijke strategie te bouwen. Vervolgens verzamel je een groep mensen die deze visie en strategie delen en motiveer je hen om de strategie uit te voeren. Mijn definitie van leiderschap is de moed hebben om dingen te veranderen.”



Kunt u een voorbeeld geven van een doorbraak in uw eigen carrière?

“In de eerste helft van de jaren negentig beslisten we om naast vleeswaren een tweede pijler uit te bouwen: huisbereide maaltijden. We hebben deze verandering voorbereid met het management, op een conclaaf met de raad van bestuur een visie opgesteld en een consensus gezocht. Voor de vleeswarenfabrikant die we toen waren, was het niet makkelijk om zo'n tweede pijler te bouwen. Er was moed voor nodig.”

Pascal Persyn (45)

Managing partner van Perpetos - Voorzitter VMA Oost- en West-Vlaanderen

“Laat het DNA van het bedrijf niet verwateren”**Hoe kan een leider voor een doorbraak zorgen?**

“Een leider moet zelfkennis hebben, dat wil zeggen dat hij zijn tekorten en fouten kan toegeven. Hij moet doen wat hij zegt en zeggen wat hij doet. Hij moet in staat zijn zich te omringen met mensen die beter zijn dan hijzelf. Hoe je dan voor een doorbraak zorgt? Je moet er in elk geval over waken dat de cultuur of het DNA van je bedrijf niet is verwaterd. Dat is een absolute voorwaarde om ervoor te zorgen dat je team zich aanpast aan de richting die je hebt uitgezet. Ten tweede heb je een gedragen visie nodig, die de betrokkenheid van je medewerkers verhoogt. Tot slot heb je discipline nodig zodat je een scherpe focus kunt behouden.”

Kunt u een voorbeeld geven van een doorbraak in uw eigen carrière?

“Ik heb ooit als CEO gewerkt voor een bedrijf dat software leverde

in de telecomsector. Ik analyseerde eerst het DNA en ging na hoe we ons konden profileren met de kennis en producten die binnen het bedrijf aanwezig waren. We hebben toen een nieuwe visie ontwikkeld voor mobiele operatoren waarbij we inspeelden op sociale netwerken. In anderhalf jaar verdubbelden we de omzet, hadden we bovendien een orderboekje dat meer waard was dan de omzet en zorgden we voor een internationalisatie van het bedrijf.”

**Bart Lodewyckx (38)**

Uitgever - Linkeroever Uitgevers - Voorzitter VMA Limburg

“Kies een duidelijke strategie en werk héél hard”**Hoe kan een leider voor een doorbraak zorgen?**

“Je hebt een onvoorstelbaar duidelijke strategie nodig, vooral op lange termijn. Vandaag worden er te veel korte succesjes nagestreefd. Een leider moet voldoende overtuigingskracht bezitten om al zijn mensen te doordringen van deze strategie. Ze moeten goed weten waarom je a naar b wil, anders haken ze af. Door heel hard te werken en zelf het voorbeeld te geven, kan een leider ook de laatste medewerkers die nog met vragen zaten, overtuigen. Een goede leider stelt ook, zonder dat aan zijn medewerkers te laten merken, permanent zichzelf in vraag, maar wijkt daarbij niet af van de weg die hij heeft uitgestippeld.”

Kunt u een voorbeeld geven van een doorbraak in uw eigen carrière?

“De opstart van de zoekertjessite Hebbes.be is een goed voorbeeld. Tien jaar geleden begonnen zoekertjes uit de krant te verschuiven naar het internet, maar de meeste uitgevers wilden zich niet op het internet begeven. In Scandinavië, dat vijf jaar voor lag op ons, waren zoekertjes al helemaal uit de krant verdwenen. We hebben hen toen naar hier gehaald om onze mensen te overtuigen van onze nieuwe strategie. Die bestond erin dat onze medewerkers tegelijk verantwoordelijk werden voor de zoekertjes in de krant én op het internet. Zo waren ze niet ontmoedigd door de daling van de zoekertjes in de krant, maar werden ze integendeel gemotiveerd door de stijging op internet.”



Olivier Onghena-'t Hooft (43)

Stichter Solbos Ventures - Voorzitter VMA Brussel-Brabant

“Evalueer, pas aan, communiceer, voer uit en evalueer”**Hoe kan een leider voor een doorbraak zorgen?**

“Ken jezelf. Dat betekent voor mij een duidelijk beeld hebben van je sterktes en weten wat je wil bijdragen tot de maatschappij. Je moet daarnaast heel goed weten wat je waarden zijn en een duidelijke visie ontwikkelen. Pas dan kun je met een sterke focus in een bepaalde richting gaan. Ken je organisatie. Zorg dat je goed weet wat de missie, visie en waarden ervan zijn. Een organisatie heeft verschillende

bronnen: eigenaar, klanten, leveranciers, menselijk kapitaal, omgeving. Geef je hier rekenschap van en zoek een evenwicht tussen de noden van deze bronnen. Wees je bewust van je verantwoordelijkheid en weet dat je altijd verbonden blijft met een groter geheel. Je moet je eigen ontwikkeling wel plaatsen in

dat grote geheel: laat je niet drijven door je ego, maar door de maatschappij. Bouw je acties rond de volgende cyclus: evalueer, pas acties aan, communiceer erover, voer ze uit en evalueer opnieuw. En mijn laatste tip: mediteer, neem afstand en herbron. Ik heb een aantal collega's de mist zien ingaan omdat ze niet genoeg tijd voor zichzelf namen.”

Kunt u een voorbeeld geven van een doorbraak in uw eigen carrière?

“Tot januari 2008 was ik algemeen directeur van een consultancy-bedrijf, dat een partnerschap was tussen mij en twee anderen. We hadden duidelijke afspraken gemaakt over de richting die we uit wilden. Na een halfjaar als CEO stelde ik vast dat de waarden en visie sterk afweken van de realiteit en eigenlijk indruisten tegen mijn eigen waarden. Ik ben toen uit het bedrijf gestapt, een heel zware beslissing omdat we ons kapitaal hadden samengebracht en een holding opgericht. Ik heb de tijd genomen om na te denken over de richting die ik uit wou. Bij de keuze liet ik me niet leiden door het loon, maar door wat ik belangrijk vond. Daardoor heb ik nieuwe inzichten gekregen en een nieuwe organisatie opgericht.”

Karel Vinck (71)

Voorzitter BAM - Voorzitter VMA

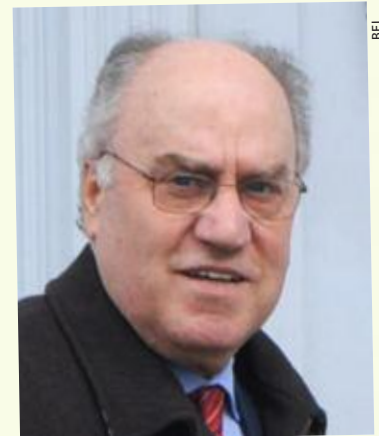
“Neem de kortste weg naar de kopgroep”**Hoe kan een leider voor een doorbraak zorgen?**

“Om te overleven en te groeien, moet je concurrentieel zijn en dat kan alleen als je een goede leider hebt. Mijn definitie van doorbraak is de kortste weg om in de kortste tijd bij de koplopers gerekend te worden. Zulke doorbraken zijn een verbetering van 20 of 30 %. Bij zo'n doorbraak zijn twee managementbeslissingen cruciaal: wat is het rendement dat we willen halen en welk risico zijn we bereid te lopen? Een goede doorbraak vergt minstens twee jaar. Je hebt zes maanden nodig om de situatie te analyseren en nog eens een halfjaar om een plan uit te werken. Voor je de eerste

resultaten begint te zien, moet je rekenen op nog een jaar.”

Kunt u een voorbeeld geven van een doorbraak in uw eigen carrière?

“In verschillende bedrijven waar ik heb gewerkt, hebben een doorbraak gerealiseerd. Bij Bekaert was dat de productie van staaldraad. Bij Umicore de positionering van zink. Ook bij Sibelco en de NMBS hebben we een doorbraak gerealiseerd. Het gaat er telkens om de sterke en zwakke punten te analyseren in het businessplan. Daarna ga je veel discussiëren met de managers en bazen om de kritieke punten te bepalen waarop iedereen gaat focussen.”



BEL

Herman Boonen (49)

Strategic development officer Securex - Voorzitter VMA Antwerpen

“Neem plaats tussen je medewerkers”



Hoe kan een leider voor een doorbraak zorgen?

“Geef verantwoordelijkheid aan uw medewerkers over hoe ze iets doen, en definieer duidelijk wat u verwacht. Neem plaats tussen de medewerkers. Veel leiders onderschatten de psychologische afstand die medewerkers voelen tegenover hun baas. Zelfs bij een opendeurpolitiek blijven medewerkers schrik hebben om bij hun baas binnen te stappen. Je kunt nooit voldoende communiceren. Alle info in het bedrijf is beschikbaar of raakt ooit bekend. Ga altijd uit van je sterktes en creëer de toekomst die je zelf wilt. Ga niet af op trends. Beheer

het geld van de onderneming alsof het je eigen geld is. Zo vermijd je excessen als te dure bedrijfswagens, restaurantkosten of vliegtuigreizen.”

Kunt u een voorbeeld geven van een doorbraak in uw eigen carrière?

“Een jaar of acht geleden heb ik samen met het managementteam een doorbraak gerealiseerd in het regionale kantoor Antwerpen. Onze commerciële ploeg heeft de verkoopcijfers in drie jaar verdubbeld omdat we klanten en prospecten op een totaal andere manier zijn gaan benaderen.”

Lieve Verplancke

Managing director Bristol-Myers Squibb – Bestuurder VMA

“Schaar iedereen achter je visie”

Hoe kan een leider voor een doorbraak zorgen?

“De verandering van een bedrijfsstrategie heeft veel consequenties: de job van de medewerkers kan veranderen, er kunnen ontslagen vallen... Om zulke moeilijke veranderingsprocessen succesvol door te voeren, is het belangrijk om de mensen achter die visie te krijgen. De boodschap moet een *shared meaning* inhouden, waarin een visie wordt uitgedrukt ‘van waar naar waar we gaan’, duidelijk de toekomst schetsen (hoe het bedrijf of departement er uit zal zien, wat dat voor de medewerkers betekent) en ook de minder goede boodschappen meedelen. Om mensen achter die boodschap te krijgen, moet je ook vertrouwen scheppen, en open en eerlijk zeggen waar het op staat. Je emoties en onzekerheden tonen, verzwakken je positie als leider niet zolang het voor iedereen duidelijk is waar je naartoe wilt en ze het vertrouwen hebben van een integere, consistente leider die het beste voor heeft met de organisatie.”

Kunt u een voorbeeld geven van een doorbraak in uw eigen carrière?

“Wij zijn op een bepaald moment van een heel gedecentraliseerd naar een gecentraliseerd businessmodel overgegaan. Dat was een belangrijke verandering voor de organisatie en had afdankingen, nieuwe functies, andere accenten in functies enzovoort tot gevolg.”

