

## BIEKE VAN GOOL: “ODE AAN DE MENS ”

*Ook in techniek en technologie maakt de mens het verschil. Niet alleen kennis en kunde dus, maar ook menselijkheid en verbindend leiderschap om tot effectiviteit te komen. Executive coach en change manager Bieke Van Gool van mis-s deelt haar visie daarover.*

**Nicolas:** Alleen als je de behoeften van collega's en klanten echt kent, kun je effectief samenwerken. Dat geldt bij verkoop, rekrutering en de uitwerking van projecten. Om tot de kern van die behoefte te kunnen gaan, willen we in onze organisatie nog meer verbinding en verbindend leiderschap binnenbrengen. We geloven immers dat daar veel waarde in schuilt. Hoe zie jij dat, Bieke?

**“Onze mensen zetten niet alleen hun technische kennis in op het werk, hun ganse persoonlijkheid is welkom bij ons. Ingenieurs met een hoofd én een hart!”**

NICOLAS

**Bieke:** Je kunt nog zo je verstand gebruiken en competent en pragmatisch werken, je bent er weinig mee als wat je doet niet beantwoordt aan de behoefte van de situatie. Want dan praat en werk je

naast elkaar. Voor effectiviteit en goede samenwerking binnen organisaties zijn écht contact en verbindend leiderschap dus cruciaal.

### SOFT MAAR HARDNEKKIG

**Nicolas:** Verbinding wordt tegenwoordig vaak gebruikt, maar wat wil het eigenlijk zeggen en hoe past het binnen bedrijven?

**Bieke:** Om samen succesvol te zijn, is verbinding nodig. En verbinding klinkt soft, maar het is ook een hardnekkige uitdaging. Omdat het in veel bedrijven moeilijk ligt, pijn doet zelfs. Er is zoveel nood aan eerlijk contact in organisaties dat ik vaak een ode aan de menselijkheid van de daken zou willen schreeuwen. Verbindend leiderschap betekent voor mij dat je tijd neemt om te observeren, nadenkt en dan actie onderneemt in functie van de behoefte van de andere. Dat, samen met het behalen van bedrijfsresultaat. Eigenlijk is het een combinatie die je nog het meest terugvindt in familiebedrijven – zeker ook bij MULTI: de dualiteit, of eerder de complementariteit, tussen resultaten halen en liefde voor elkaar.

### VAN DIEPZEEDUIKER TOT JETSKIËR

**Nicolas:** Bieke, toen wij bijna 10 jaar geleden begonnen samen te werken, had MULTI te maken met een groeiende

organisatie, veranderende omstandigheden, nieuwe diensten en meer complexiteit. Wij hebben toen een beroep gedaan op jouw organisatieadvies en klankbordfunctie om samen een nieuwe organisatie uit te tekenen, inclusief rolbeschrijvingen. Welke pijnpunten zie jij eigenlijk het meest in bedrijven?

**Bieke:** In hun zoektocht naar verbetering en meer effectiviteit komen bedrijven volgens mij drie grote obstakels tegen. Ten eerste een zeer grote complexiteit en een gebrek aan pragmatiek. Zelfs directieleden en bedrijfsleiders – verstandige mensen nochtans, die zouden moeten weten hoe de zaken in elkaar zitten – zien vaak door de bomen het bos niet meer. Die complexiteit is organisch gegroeid door ondernemerschap, dat mogelijkheden ziet en kansen grijpt. Maar de keerzijde in dit soort snel groeiende organisaties is dat het knowledge management erbij inboet en dat lang niet alle processen goed zijn gedefinieerd. Resultaat: bedrijven krijgen hun verhaal niet meer verteld.

**Nicolas:** Alles wordt inderdaad complexer. Als je het hebt over zaken die pijn doen in bedrijven, dan denk ik ook aan de informatie overkill, die ons mentaal en zelfs fysiek overprikelt en uitput. De Amerikaanse

BIEKE VAN GOOL





BIEKE VAN GOOL EN NICOLAS VAN GOEYE

schrijver Nicholas Carr zei daarover: ‘Ooit was ik een diepzeeduiker in een oceaan van woorden, nu ben een jetskiër die over het oppervlak scheert’. Wat zie jij nog meer in bedrijven?

**Bieke:** Een tweede pijnpunt is volgens mij een gebrek aan echtheid, menselijkheid. Soms worden mensen die al twintig jaar voor een bedrijf werken tijdens een individueel gesprek met mij tot tranen toe bewogen omdat er ‘eindelijk eens iemand echt naar mij luistert’. Hier liggen zoveel kansen tot het vergroten van voldoening en effectiviteit! Bovendien zie ik het als de verantwoordelijkheid van leidinggevend om hun mensen te geven wat ze nodig hebben.

En dan heb je nog het gebrek aan opvolging in bedrijven. Het is eigenlijk heel basic – de kwaliteitscirkel van Deming: Plan, Do, Check, Act. Zeggen wat je gaat doen en doen wat je hebt gezegd. Een leidinggevende die daartegen zondigt verliest zoveel geloofwaardigheid en mag eigenlijk van zijn mensen niet veel meer verwachten. Maar door de complexiteit en de druk gunnen mensen zich geen tijd meer om een stap terug te zetten en vanuit een helicopterview te overschouwen waar ze mee bezig zijn en hoe alles loopt.

#### VERBINDEND LEIDERSCHAP: HOE DOE JE DAT?

**Nicolas:** Je sprak daarnet over je passie voor verbindend leiderschap. Voor mij speelt verbinding altijd op 3 niveaus: 1. Verbinding met jezelf: weten wat je eigen behoeftes zijn en daar zelf verantwoordelijkheid voor nemen. 2. Verbinding met anderen: wat is de andere zijn behoefte en hoe verbind ik die met de mijne? 3. Verbinding op bedrijfsniveau: de juiste organisatie neerzetten zodat ook verschillende teams met elkaar in verbinding kunnen werken. Zorgen dat iedereen gelukkig kan zijn en effectief kan samenwerken. Hoe kan men in bedrijven volgens jou concreet met elkaar in verbinding gaan en verbindend leiderschap creëren?

**Bieke:** Het begint met de juiste mensen op de juiste plaats te zetten. Vroeger geloofde ik in ‘willen is kunnen’ en op zich is dat een goede attitude. Maar in de praktijk klopt het niet: ik zie heel veel mensen die wel willen maar niet kunnen. En dan mag je trainen, coachen en kneden zoveel je wilt, zaken van mensen verwachten die ze echt niet kunnen is oneerlijk, pijnlijk zelfs, en het leidt tot heel veel frustratie. Vandaar het grote belang van rekrutering en selectie: iedereen is ok, maar niet op elke plek. De juiste mensen voor de juiste job is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Daar start zijn verhaal van verbindend of duurzaam leiderschap.

Vervolgens draait het om duidelijke afspraken maken, opvolgen en bijsturen: de cirkel van voortdurend verbeteren die pas echt goed gaat draaien als je mensen ook geeft wat ze nodig hebben om hun job goed te kunnen doen. Het gaat zeker niet alleen om tastbare zaken zoals denkkaders, infrastructuur en materialen, maar ook gewoon om een luisterend oor, steun, oprechtheid, ‘liefdevolheid’. Heel belangrijk hierbij is dat je als leidinggevende goed observeert en vooral niet zelf gaat invullen wat de behoeften van je medewerkers zijn.

Naast kunde – de juiste persoon voor de juiste job – is echtheid een tweede pijler van verbindend leiderschap. Zoals jij ook zei, Nicolas, begint het bij weten en durven zijn wie je bent. Veel mensen hebben in hun loopbaan jammer genoeg niet de tijd genomen of gekregen om dat voor zichzelf uit te zoeken. Het is nochtans de basis van authenticiteit en effectiviteit in onze relaties met anderen.

Daarmee samenhangend betekent verbindend leiderschap tegelijk ook positieve begrenzing: eerlijk voor jezelf erkennen wat je kunt en niet kunt. De vierde pijler van verbindend leiderschap ten slotte is dat je vastberaden vasthoudt aan je visie.

#### MEER EFFECTIVITEIT IN TEAMS

**Nicolas:** Heel wat teamleiders en managers bij MULTI hebben met jou al een traject voor leiderschapsontwikkeling doorlopen. In het verleden volgde Jan ook een individuele coaching, een heel mooi resultaatgericht traject met de bedoeling om vanuit zijn senior rol de stap te kunnen zetten naar teammanagement. Intussen stuurt hij ons bedrijf Fraeye operationeel aan. Wat vind jij belangrijk in zulke trajecten en hoe pak je dat concreet aan?

**Bieke:** In zo’n ontwikkelingsprogramma train en coach ik met veel energie en een hoge effectiviteit. Bedoeling is om te inspireren, te adviseren en concrete zaken aan te reiken.

**Nicolas:** Ook tijdens onze recente tweedaagse lieten we een bredere groep van ons personeel kennismaken met de kracht van verbinding. Het doel was stilstaan om niet plots stil komen te staan.

**Bieke:** Die vertraging is zo nodig omwille van de complexiteit om ons heen. Het is stilstaan bij wat je wilt behouden (keep), wilt gaan doen (start) en niet langer meer wilt doen (stop). De context en de vragen

tijdens de tweedaagse deden de deelnemers figuurlijk vertragen en afstand nemen, maar inhoudelijk hebben we best pittig gewerkt.

#### HOOFD EN HART

**Nicolas:** Laatste vraag: jij als ‘buitenstaander’, hoe zie jij het verbindend leiderschap binnen MULTI?

**Bieke:** Jullie maken binnen jullie organisatie al jaren tijd om stil te staan, strategisch te denken en slim te werken. Nu voel ik daarbovenop de bewustwording dat verbindend leiderschap een extra dimensie kan betekenen voor datgene waar jullie mee bezig zijn. Dat je, als je impact wilt hebben, bij klanten mensen moet presenteren die niet alleen vakkundig zijn, maar ook wederzijdse echtheid binnenbrengen en kritisch-vriendschappelijk met de klant omgaan. Jullie mensen zetten niet alleen hun technische kennis in op het werk, ook hun ganse persoonlijkheid is welkom bij jullie. Jij omschrijft het als ingenieurs met een hoofd en een hart, dat vat het voor mij wel mooi samen.



**“Er is geen effectiviteit mogelijk als je niet de echte behoefte van je klant of werknemer kent.”**

BIEKE



**BIEKE VAN GOOL** is executive coach, change manager en managing partner van mis-s. Ze is daarnaast ook mama van drie zonen. Bieke studeerde rechten en werkte voorheen bij Dale Carnegie, Hudson Consulting en als HR-manager in een IT-bedrijf. Ze heeft meer dan 18 jaar ervaring in change management en leiderschapsontwikkeling. Ze realiseert vooruitgang in organisaties en teams als managementadviseur en executive coach. Sinds 2009 doceert en coacht Bieke aan de Antwerp Management School/ Universiteit van Antwerpen en behoort ze tot het Faculty Team in Leadership.

Haar bedrijf mis-s (wat staat voor: make it smart and simple, maar

ook voor management innovation strategy support) adviseert en coacht enerzijds in de ontwikkeling van individueel en teamleiderschap en doet anderzijds rekrutering en selectie voor interim management.

Een van de projecten waar Bieke terecht trots op is, heet Deep-Dive op de Flyer One, een legendarisch zeiljacht uit 1978. Tijdens een leiderschapsontwikkelingstraject op dit Nederlandse maritiem erfgoed uit de topsport krijgen teams de kans om afstand te nemen, samen de grenzen van hun comfortzone op te zoeken én hun impact te vergroten. Vanuit die ervaring werkt Bieke verder aan de effectiviteit van het team.

**WWW.MIS-S.COM**