Inclusief leiderschap
Foresting our assets

SBS HR Road2 the Future verenigt meer dan 200 hr-managers die regelmatig de temperatuur meten van het toekomstig hr-beleid. Ze confronteren hun visie met die van het beleid en de academische wereld. Leden van deze groep brengen hier tweemaandelijks een persoonlijk standpunt.

Deze maand een gesprek met Christine Buelens, CEO van MetaLogic in Leuven. Aansluitend op ons dossier over kmo's, krijgt u hier de visie van een bedrijfsleider.

HR Road 2 The Future
SBS
HR beslissingsnemers, experten en beleidsmakers in dialoog

Christine Buelens is ervan overtuigd dat het succes van een onderneming onbetwistbaar bepaald wordt door de mate waarin medewerkers gemotiveerd, geëngageerd en betrokken zijn. "Ik kan me volledig vinden in de woorden van Rik De Wulf, business ethics manager bij VKW Metena, wanneer hij het heeft over de inclusieve organisatie."

TEKST: Olivier Van den Broecke en Raph Verbruggen (SBS Skill Builders) – **FOTO:** GF

“Mijn inclusief credo luidt: coachen, motiveren en inspireren. Een consistente managementstijl en goede communicatie helpen om op veel problemen te kunnen anticiperen.”
Christine Buelens (MetaLogic)

Bij het begin van het gesprek is de toon meteen gezet. Goede werkkrachten zijn schaars. “Als kleine hightech kmo (spin-off van de KU Leuven) moeten wij voortdurend vechten voor het aantrekken en behouden van zeldzame hoogtechnologische opgeleide werknemers. Vaak boksen we op tegen grote gerenommeerde internationals, die het talent vaak al op de schoolbanken komen wegkapen”, steekt Christine Buelens meteen van wal.

Schaarse talenten

Vanuit diezelfde realiteit van schaarste, net zoals ook de voortdurende zoektocht naar kwaliteit in kennis, resulteert dit ook bij een kleine kmo als MetaLogic in een ruime diversiteit en verscheidenheid aan talent. “We hebben meerdere nationaliteiten bij ons aan de slag en we trekken ook heel bewust ‘ouder’ talent aan: technologisch geschoolde mensen met een schat aan werkervaring en een uitgebreid netwerk in zeer specifieke niches.”

Inclusief leiderschap is hierbij ontegensprekelijk een must, zo blijkt. “De medewerkers optimaal laten ‘samen’ werken, het creëren van een cultuur van gemeenschappelijk respect waarin iedereen zichzelf kan zijn en zich kan ontplooien en ontwikkelen naar eigen believen en interesse; hierin vooral ondersteund en gefaciliteerd, eerder dan gedirigeerd… is iets wat ik als leidinggevende voortdurend probeer na te streven.”

Vandaag gebeurt dit leiderschap hoofdzakelijk organisch en ‘op buikgevoel’. Onlogisch is dat niet want MetaLogic is nog steeds maar een ‘kleine’ onderneming met een 20-tal werknemers. Toch worden formele processen, systemen en afspraken meer en meer bewust ingevoerd. Concreet vertaalt dit zich onder meer in een halve dag opleiding per maand waarbij de medewerkers de topics zelf aanreiken of aanvragen. Elke laatste vrijdag van de maand is er een forum voor lesgeven, of verschillende afdelingen stellen zich aan elkaar voor met crosslerende ervaringen en/of intervisies, nieuwe technologieën of innovatieve ideeën. Christine Buelens: “Per kwartaal organiseren wij ook een ‘team versterkend’ initiatief, zeer divers, informeel en buiten de werksfeer waarbij de ideeën of thema’s ook van de mensen zelf komen.” Het is een mooi voorbeeld van enkele motivatoren die ook kleine organisaties en hun leidinggevenden kunnen aanwenden om mensen en medewerkers met elkaar en het bedrijf te verbinden en/of aan te trekken.

Het pluspunt van koppigheid

Dat er in haar organisatie niet op alles ‘ja en amen’ gezegd wordt, vindt Christine Buelens helemaal niet erg. “Hoog opgeleiden, experten en specialisten zijn vaak kritische en koppige geesten maar toch is het een pluspunt om hen in je organisatie te hebben. Ze dwingen je om voortdurend in beweging te zijn en je adaptief op te stellen in een complexe omgeving met hoge change rate.”

Uiteraard zijn voor een CEO, en dan nog ingenieur van opleiding, business resultaten uitermate belangrijk. Toch wordt volgens Christine Buelens vaak vergeten dat de medewerkers voor een dienstverlenende organisatie de belangrijkste assets zijn. “Het zijn zij die ik het meeste wil koesteren, het beste wil verzorgen, maximaal aan bod wil laten komen.” Zo is het bruggetje naar inclusief leiderschap meteen gemaakt.

Christine Buelens
Ir. Christine Buelens werd doctor Toegepaste Wetenschappen (Materiaalkunde) aan de KU Leuven en ze werkt gedurende meer dan 10 jaar als postdoctoraal onderzoeker aan het departement Metaalkunde. Halverwege de jaren 90 zet ze de stap naar het bedrijfsleven. In 1997 wordt ze algemeen directeur, later afgevaardigd bestuurder, van MetaLogic. Ze is voortdurend sterk betrokken bij alle aspecten van innovatie.

“Positivisme erg belangrijk: schuilt niet in elk probleem en de oplossing ervan een nieuwe opportuniteit?”

Christine Buelens (MetaLogic)

Inclusief leiderschap

“Inclusief leiderschap is zich status verlagend kunnen en durven opstellen, in volle gelijkwaardigheid maar toch sturend waar nodig of vereist. Gelijkwaardigheid is hierbij immers niet de gelijkheid in de relatie manager en medewerker maar wel de openheid en wederzijds respect en het besef dat elkeen een waardevol stukje van de puzzel kan aanreiken. Een goede leider is een dialogerend leider maar evengoed de stuurman wanneer zich een crisis of chaos voordoet.”

Zo was de brand die in februari 2012 MetaLogic verwoestte een crisismoment waarin er nood was aan duidelijke sturing, snelle beslissingen en het garanderen van het voortbestaan. “Het was echter zonder meer ook de belangrijkste teambuilding die we in ons bedrijf ooit hadden waarbij communicatie cruciaal was. Het was als een deur die open ging.” De snelle gedwongen verhuis van dat moment resulteert binnenkort trouwens in een volgende verhuis naar een compleet nieuwe inspirerende locatie. “We zullen er een aangename werkplek- en omgeving hebben die volledig is afgestemd op de medewerkers. Ik zie dit als een belangrijke motivator en bron van engagement en energie.”

Hieruit volgt toch ook de vraag waar een inclusieve leider haar eigen energie haalt. “Mijn eigen drivers en motivators zijn mijn medewerkers, mijn collega-ondernemers en… mijn kinderen. (lacht) De opvoeding van de kinderen is een project van inclusief leiderschap *ansich*. Maar zeer de moeite waard! Mijn kinderen zijn elk vanuit hun diversiteit een onuitputtelijke bron van inspiratie en kritische reflectie. Zij volgen bovendien met grote interesse mijn verhaal als manager, leider en ondernemer.”

VRAAG van Hildegard Hermans, HR Directeur UZA, en Christine Van der Hoogerstraete, directeur P&O, AZ Sint-Lucas

“…Ingenieurs zijn, een beetje zoals onze artsen, de supergespecialiseerde medewerkers van uw organisatie. Ze vormen wellicht de menselijke motor van jouw organisatie. Zonder hen is ook geen innovatie mogelijk. En wij veronderstellen dat **innovatie** ook voor jullie heel erg belangrijk is. Onze vraag naar Christine toe is hoe jullie erin slagen deze ingenieurs, deze superspecialisten, innovatief te laten blijven?”

ANTWOORD:

“Onze mensen zijn inderdaad de motor van onze organisatie. Goede mensen aantrekken is zeer belangrijk, goede mensen houden nog belangrijker. Eén van de belangrijke motiverende factoren, alleszins in ons bedrijf is het feit dat de ingenieurs niet stilstaan. Ik bedoel hiermee dat de medewerkers zich willen ontplooien en willen ervaren dat ze groeien op gebied van kennis. Groeien kan door opleiding of via ervaring, door nieuwe problemen op te lossen, door nieuwe uitdagingen aan te gaan. Dit vereist creativiteit of een innovatieve geest. Laat dit bij ons net de reden zijn dat medewerkers/ingenieurs willen blijven, het feit dat ze kunnen instappen in nieuwe projecten, het feit dat ze nieuwe problemen kunnen oplossen, het feit dat ze innovatief mogen en moeten zijn. Uiteraard is dit een evidentie voor de medewerkers van de R&D-afdeling, maar het geldt ook voor de meeste andere ingenieurs. Voor hen voelt innovatief zijn niet echt als een verplichting, maar als een voorrecht.”