



OP DE KOFFIE BIJ ...

Hilde Haems

**Chief Human Capital Officer
Ackermans & van Haaren**

In deze rubriek gaan we op de koffie bij inspirerende personen.

- Mensen aan het hoofd van een bedrijf, afdeling of team.
- Mensen die purpose, waarden en connectie hoog in het vaandel dragen.
- Die anno 2021 bezig zijn met het actief en gericht aantrekken, ontwikkelen en inzetten van talent.
- Want laat dit nu net de purpose zijn van Skill BuilderS: Vêrder met ieders talent!

Over vertrouwen en (persoonlijke) groei

Pascale Cox, Marketing Manager bij Skill BuilderS, had een gesprek met Hilde Haems, Chief Human Capital Officer van Ackermans & van Haaren. Over de aanpak en visie van AvH, maar ook over het pad dat Hilde aflegde op weg naar een succesvolle carrière. Een pad waarbij het woord 'vertrouwen' meermaals viel.

Duurzame groei en verandering

In jullie bedrijfsvideo zijn er 2 zinnen die mij meteen triggerden: ‘It’s all about people’ en ‘Change is the beginning of new opportunities’. In welke mate zijn deze twee slogans verweven in jullie bedrijfscultuur?

“Onze baseline sluit daar bij aan: ‘Your partner for sustainable growth’. En elk woordje is daar heel belangrijk in. Het gaat over ‘uw’ partner dus wij zetten ongelofelijk hard in op de relatie. Een relatie die wij bijzonder respectvol willen laten zijn en waarbij we ook op de hele lange termijn denken. Daar komt het woordje ‘growth’ in naar voor. Dus wij denken heel erg op de lange termijn, heel erg vanuit ‘hoe kunnen we die bedrijven helpen groeien?’. En dat op een duurzame manier.

Er is sprake van verandering, maar die verandering is er enkel in functie van verbetering. En daar komen we bij het woordje ‘Change’. Dus eigenlijk kijken we continue naar wat anders en beter kan. Hoe kunnen we de zaken beter maken voor diverse stakeholders? Uiteraard voor de aandeelhouders, maar ook voor de mensen in de organisatie. En zo komen we bij ‘people’. Je gaat in crisis geen paniek in het huis voelen. Er wordt in crisis gewoon heel rustig nagedacht. Wij geloven echt dat een crisis een opportuniteit is. Na een crisis komen de dingen wel terug op hun pootjes terecht als je rustig blijft en op lange termijn denkt en gestaag de juiste dingen doet.

Wij zijn dan wel officieel een holding, maar in de praktijk hebben we echt wel graag nabijheid bij wat er gebeurt in onze participaties. Wij gaan letterlijk daar ondersteunen waar de vraag er is. Als ik dat bijvoorbeeld voor mijn eigen rol bekijk dan zal er al eens een CEO bellen om even te sparren wanneer er nieuwe collega’s nodig zijn op Management niveau. Dus wij worden op heel veel zaken actief betrokken.”

Ook de maatschappij heeft een belangrijke rol in jullie visie. Ik las ‘een betere toekomst voor iedereen’.

“Dat kan je zien op twee vlakken. Enerzijds in het type

organisaties waarin we investeren. Anderzijds helpen we bestaande organisaties bij de verdere ontwikkeling. Wat je voor de maatschappij betekent is niet alleen het rendement. Je hebt rendement nodig om te kunnen investeren. Maar het is ook belangrijk om stil te staan bij ‘wat we doen, is dat juist of kunnen we zaken anders en beter aanpakken?’. Hoe kunnen we met energie anders omgaan? Investeren we in een bedrijf dat gewasbeschermingsmiddelen produceert? Als wij op een natuurlijke manier aan gewasbescherming kunnen doen, dan heeft dat zowel een impact op wat we eten als op het aandeel ‘waste’ dat er zal zijn. Het maatschappelijk belang is dus overduidelijk en gaat verder dan alleen maar beslissen in welke type organisaties we investeren. We kijken ook hoe we organisaties kunnen helpen om in hun verdere groei de juiste keuzes te kunnen maken.”

Jullie hebben heel diverse participaties zoals bv. een bedrijf actief in baggeren, maar ook een private banker. Twee heel diverse sectoren met diverse profielen. Hoe slaag je erin om vanuit jouw rol een overkoepelend HR-beleid te voeren?

“Na een crisis komen de dingen wel terug op hun pootjes terecht als je rustig blijft en op lange termijn denkt en gestaag de juiste dingen doet.”

“Het is een misvatting dat we het HR-beleid voeren. Wat heel belangrijk is voor ons is dat het HR-beleid gevoerd wordt in de participaties. Er zijn uiteraard een aantal gemeenschappelijke waarden wanneer wij aanwerven. Van bij de start gaan wij kijken welke soort organisatie het is, hoe het management samengesteld is, hoe het leadership in elkaar zit... Hoe zit de bedrijfscultuur in de organisatie en vinden we ons daar ook in? Dit alles speelt een rol bij de finale beslissing om al dan niet te investeren. Voor alle duidelijkheid: het is niet zo dat wij hetzelfde HR-beleid voeren over alle bedrijven heen. Het zijn ook totaal verschillende organisaties. Grote organisaties, kleine

organisatie, verschillende sectoren. Het zou vreemd zijn als we daar een eenheidsworst zouden gebruiken. Bovendien is dat onze rol niet. We zijn daar om te ondersteunen, te inspireren en ideeën te geven, te zorgen dat er een heel goede exchange is tussen de participaties onderling. En daar zetten we actief op in. We brengen elke maand een community van HR collega's samen. We bespreken thema's, toetsen ideeën af en wisselen van gedachten over hoe we zaken zouden aanpakken. Het is voor mij heel boeiend om met zoveel verschillende organisaties, structuren en mensen te mogen samenwerken, hen te verbinden en te stimuleren om ideeën te delen. En je ziet zowel een idee vanuit een hele kleine organisatie naar voren komen waarvan één van de grotere bedrijven zegt: 'daar kunnen we iets mee' als omgekeerd."

Lijkt mij inderdaad een boeiende job. Wat betekent werkgeluk precies voor jou?

"Het verschil voor iemand kunnen maken. Dat is het eerste wat opkomt bij mij. En 'iemand' moet ik misschien wat beter formuleren maar het kan letterlijk gaan over 'iemand'. Het kan gaan over iets heel klein, als het maar een verschil heeft gemaakt. Dan is mijn dag goed. Iemand zit rond eigen ontwikkeling bijvoorbeeld in de knoop. Als je dan door te luisteren en een aantal richtinggevende vragen te stellen die personen aan het denken zet en dat is betekenisvol voor hen, dan draag je bij tot werkgeluk. Dat kan je eigenlijk verruimen naar impact op verandering. En dat kan dus ook organisatiebreed zijn en dat vind ik wel heel fijn als je dat kan verwezenlijken."

"Zelfvertrouwen en 'trust' kunnen voelen is voor vele mensen een enorme hefboom om te durven gaan, om jezelf te overstijgen, om alles wat in je zit te tonen."

Struisvogelei

Je hebt een succesvolle carrière. Zijn er volgens jou ook ingrediënten die kunnen leiden tot een succesvolle carrière?

"Je wordt eigenlijk al geboren met een bagage. En de bagage die ik heb meegekregen van mijn ouders is bijzonder veel energie. Dat is denk ik het mooiste cadeau dat ik heb meegekregen als ik dan nadenk over mijn loopbaan. Dankzij die energie heb ik mijn carrière in het begin kunnen combineren met het gezinsleven met drie kinderen. En mijn energie heeft ervoor gezorgd dat ik op heel wat verschillende fronten aanwezig kon zijn. Dat is een cadeau, daar kan je niets voor doen maar dat is nu eenmaal zo."

Ten tweede denk ik dat openheid en openheid van geest heel belangrijk is om te kunnen groeien. Doorzettingsvermogen is ook belangrijk en dat heb je op twee fronten. Je hebt niet heel de dag door taken die je graag doet. Maar toch moet je daarop ook doorbijten. Er zijn soms momenten waarop je tegenslag of weerstand ondervindt. Dan toch het einddoel voor ogen proberen houden en doorzetten gewoon. Doorbijten, daar opnieuw energie in steken, daar nog eens over nadenken. Dat zijn allemaal heel waardevolle ingrediënten, althans voor mij."

En ook geluk hebben. En geluk heeft veel facetten. Voor mij is mijn grootste geluk in mijn loopbaan mijn eerste leidinggevende geweest. In het begin van mijn carrière had ik een job met heel veel verantwoordelijkheid die ik nog niet echt meester was. Van de 90% van de zaken die ik fout deed nam de leidinggevende de verantwoordelijkheid op, de overige 10% dat goed liep, gaf hij voldoende visibiliteit. Dat geeft je vleugels. Zelfvertrouwen en 'trust' kunnen voelen is voor vele mensen een enorme hefboom om te durven gaan, om jezelf te overstijgen, om alles wat in je zit, te tonen. Het is maar wanneer je in een context zit van wantrouwen en overdreven

controle dat je niet kan evolueren in je loopbaan. Ik zeg niet dat je als leidinggevende nooit eens iets moet controleren. Maar wanneer er een omgeving is van trust en van wederzijds vertrouwen heb je de parameters om te kunnen evolueren in je loopbaan.”

En via dat vertrouwen kan je uiteindelijk uit je comfortzone treden, wat ons terugbrengt bij dat ‘groeien’ of ‘growth’.

“Ja, je moet op een bepaald moment wel springen. En elke stap die ik genomen heb in mijn carrière heb ik met een struisvogelei in mijn maag gedaan. Geen kwarteleitje maar een struisvogelei. Ik ben op zich niet de persoon met het grootste zelfvertrouwen. Eigenlijk niet. Maar als je de context hebt van vertrouwen en je hebt het gevoel van ‘hier is op de één of andere manier een vangnet’ en er ligt een opdracht die een maatje te groot lijkt, maar je springt toch, dan kan je groeien.”

Is dat iets wat je nu ook nog meegeeft aan jonge leidinggevendenden?

“Niet alleen bij jonge leidinggevendenden. Ik kan het niet laten wanneer ik een patroon zie bij oudere leidinggevendenden om dat zichtbaar te maken en te tonen wat het doet met mensen wanneer je niet vertrouwt en hoe je mensen heel onzeker kan maken. Dan ben je eigenlijk een hinderpaal voor iemands ontwikkeling.”

Één van onze vorige interviewees – Peter s’Jongers – stelde dat bedrijfscultuur een strategisch doel is. Is dat ook zo voor Ackermans & van Haaren?

“Voor mij is dat opnieuw een resultante. En natuurlijk beoog je een bepaalde cultuur en zal je daar bepaalde

dingen voor doen. Bedrijfscultuur is één van de belangrijke parameters die maken wie je als bedrijf bent en wat je wil uitdragen. Ik zie het zelf ook als een resultaat van heel wat strategische keuzes die je maakt wat leidt tot een bepaalde cultuur.”

We zijn stilaan aan het klauteren uit een lange gezondheidscrisis. De greep die corona op ons heeft zal in de nabije toekomst hopelijk nog verder afnemen. Welke uitdagingen zie je nog op ons afkomen?

“Bij de mensen zelf zullen er dingen veranderd zijn.. De vraag zal komen hoe je je daar als organisatie op zal richten. En met ‘veranderd’ bedoel ik dat er veel meer bewustere keuzes gemaakt zullen worden. Mensen hebben kunnen proeven van iets en dat is zeker niet voor iedereen een succes geweest. Maar de lockdown is toch ook voor heel wat mensen positief geweest. Zij hebben kunnen proeven van zaken die ze misschien graag willen behouden. Hoe gaan bedrijven zich daarrond organiseren op vlak van tijdsbesteding en waar je kan werken zonder de connectiviteit te verliezen en het informele waar toch heel wat creativiteit uit voortvloeit. En een ander element daarin en dan kom ik weer tot één van mijn stokpaardjes is het vertrouwen. Je moet natuurlijk op een andere manier leiding geven in deze unieke context. Is ons leadership daar klaar voor en ons middle management? Je vraagt andere dingen en ik denk dat we echt moeten inzetten op de skills van morgen. Waar zit er een gap, hoe gaan we dat dichtten? Niet alleen bij de collega’s maar ook op vlak van leiderschap, cultuur en processen. Het was ook frappant om te zien dat sommige processen door de lockdown opeens doorgevoerd konden worden hoewel ze in het verleden tijdens vele change processen niet mogelijk bleken.”

HIT & RUN

Hoe zou je jezelf in drie woorden omschrijven?

“Vol energie, wat ik daarnet al aangegeven heb. Optimistisch. Ik zie altijd het halfvolle glas. En zorgzaam. Ik zorg graag, misschien wat te veel soms zelfs.”

Wat staat er in de top 3 van jouw bucket list?

“Ik heb geen bucket list. Ik heb het gevoel dat hetgeen ik wil doen al doe. Ik heb ook niet zo van die exuberante grote dromen. Ik kom wat dat betreft uit een hele fijne en eenvoudige achtergrond. Er zijn niet zo van die spectaculaire dingen die ik zou willen doen. Ik ga heel graag naar de bergen om op een liefst uitdagende manier te gaan hiken. En dat doe ik dan ook elk jaar. Als ik er dan iets op moet zetten, dan mag het misschien telkens een hogere berg zijn (lacht). Want dat is echt een uitdaging voor mij.”

Wat is je favoriete boek?

“Ik ga een boekje vermelden dat niemand kent omdat het nog niet uitgegeven is en dat noemt ‘De tussentijd’ en dat is geschreven door een heel goede vriend van mij in de aanloop naar het overlijden van zijn vader. Hij heeft gedurende een jaar samen met zijn vader een prachtig boek geschreven. Het is een boek dat mij vertraagd heeft. En vertragen is één van de dingen dat niet zo goed lukt bij mij. Omdat het een goede vriend is van mij komt het verhaal ook heel dichtbij. Een ander boek dat ik heel graag gelezen heb is ‘Een klein leven’ (van Hanya Yanagihara nvdr.) . Dat is zo intens en kruipt onder je huid.”





Wat is de belangrijkste les die het leven jou geleerd heeft?

“Vertragen. Als je het hebt over een les leren dan sluit het aan bij dingen waar je misschien spijt van hebt. Met al mijn energie en al mijn snelheid ben ik misschien aan dingen voorbij gegaan. Ik zeg nu ‘dingen’ maar ook al zorg ik heel graag, soms heb ik te weinig aandacht gehad voor het tempo dat een ander nodig heeft. Ik wil heel snel dingen aanpakken en geef dan misschien soms te weinig ruimte en tijd voor een ander. Als ik een team zou moeten samenstellen dan zou ik zoeken naar het tegenovergestelde van mijzelf. Iemand die mij kan vertragen en ook de ‘guts’ heeft om het mij te zeggen wanneer ik onduidelijk ben of te snel ga.”

Welke boodschap wil je onze lezers nog graag meegeven?

“Authenticiteit. Blijf gewoon dicht bij jezelf. Ik denk dat dat gewoon belangrijk is om je evenwichtig te kunnen voelen en mensen mee te krijgen. Ook het vertrouwen vloeit daaruit voort.”

Wie is Hilde Haems?

- Hilde Haems is psychologe van opleiding.
- Ze startte haar carrière als HR Business Partner bij ING Belgium. Na tien jaar werd ze in 1997 HR-manager bij advocatenkantoor Loeff Claeys Verbeke.
- Daarna ging Hilde aan de slag bij USC People als VP HR Professional Solutions & Specialist Staffing en vervolgens bij SD Worx als Chief HR Officer.
- Vandaag is Hilde Haems Chief Human Capital Officer bij Ackermans & van Haaren.

Over Ackermans & van Haaren

Ackermans & van Haaren is een Belgische gediversifieerde groep met hoofdzetel in Antwerpen. AvH is opgenomen in de Belgische beursindex BEL 20 en de Europese DJ Stoxx 600-index.

