

Leadership Interview Joost Callens, januari 2012, Koen Marichal



Durabrick ligt aan de rand van de E40. De parking is overvol. De tijdelijke inkom ligt op de grens van het magazijn en de kantoorruimtes. Ik wacht in de kleine ruimte. Volk loopt op en af. Hier wordt gewerkt, gebouwd, verbouwd. “De kei van Bouwkroniek”, “Trends Gazelle”, “Gezondste bedrijf van België”. Het is met hoge verwachtingen dat ik het gesprek aanga met Joost Callens, CEO van Durabrick en de man die op een duurzame manier het familiaal bouwbedrijf de 21^{ste} eeuw in loodste.

Zijn ruim en gedesigned bureau met zorgvuldig gekozen kunstobjecten is een beetje in contrast met zijn eenvoudige outfit. Ook in zijn taal staan eenvoud en oprechtheid centraal. Callens is van opleiding toegepaste econoom. Na zijn legerdienst als Kandidaat Reserve Officier en een uitstap in achtereenvolgens de verzekeringssector en een natuursteenbedrijf beantwoordt hij “de roep van het familiebedrijf” en start er in 1996 als verkoper. Callens praat gemakkelijk en levendig, maar neemt bij elke vraag de nodige bedenktijd.

“Als de leiding niet overtuigd is dat er verandering moet komen, dan zal die ook niet komen.”

“Na twee jaar als verkoper werd mij gevraagd om een nieuwe afdeling en verkoopsequipe op te starten. Dat heb ik aangenomen en ik ben zo stap voor stap verkoopsdirecteur geworden. In 2003 hebben mijn zus en ikzelf de aandelen volledig in handen genomen. Ik zag toen heel wat gebeuren waar ik me niet helemaal kon achter zetten. We deelden de leiding met een brug-manager en dat gaf spanning. Het leek ook alsof ik een rol speelde, mezelf een managementstijl had aangemeten. Privé was ik helemaal anders. Dat was fout. Ik voelde me niet thuis in mijn bedrijf. Ik ben met een coach daarover beginnen praten en kreeg zo wat inzicht. Ik nam toen ook de beslissing om op zoek te gaan naar iets dat me fundamenteel kon helpen. Zo kwam ik terecht bij de opleiding “Leading by being”. Ik kwam ook in contact met Richard Barrett’s ideeën over waarden en transformatie.”

“Het was een moeilijke periode. Heel confronterend. Ik botste op dingen waar ik nooit naar gekeken had. Er kwam heel veel naar boven, uit mijn privé, mijn relaties, mijn positie in het bedrijf. In het begin lag de focus heel hard op aandeelhouderswaarde. Daarna zijn we de klant centraal gaan stellen. In een volgende beweging gingen we de medewerker centraal stellen. Maar er ontbrak nog iets: leiderschapsontwikkeling. Barrett verwoordt het mooi dat cultuurverandering start bij de leider van de organisatie. Als de leiding niet overtuigd is dat er echt een beweging moet komen, dan zal die er niet komen. Je kan de medewerker in een bedrijf niet centraal stellen door een HR manager aan te werven.”

“Toen begreep ik plots mijn opdracht bij Durabrick. Dat was een heel mooi moment. Ik was mezelf aan het ontwikkelen en wilde dat ruimer trekken en ook de organisatie laten ontwikkelen. Ik ben vanaf toen ontwikkeling centraal gaan stellen in Durabrick. Een belangrijk moment daarin was een Camino-tocht met mijn management team.”

“Ik wil kwetsbaarheid een plek geven.”

De wandeltocht van enkele dagen naar Compostella is er gekomen onder begeleiding van twee consultants die elkaar niet kenden. Callens liet ze samenwerken en het concept uitwerken. Hij vertelt het achteloos. Ik vind het een mooi voorbeeld van creativiteit die ontstaat door te verbinden en van leiderschap die de context creëert voor vernieuwing.

“De tocht was een zoektocht naar wat ons verbond, onze gemeenschappelijke waarden en de betekenis ervan voor Durabrik. We hebben een voormiddag alleen gestapt, om alles leeg te maken, en ook de natuur te laten binnenkomen. Dan in duo’s, soms met vier... We stonden stil bij de waarden die we wilden doorgeven en de waarden die we wilden teruggeven, loslaten. Dat was voor mij een confronterend, ook een ontroerend moment. Ik ben toen ook doodziek geworden, volledig uitgeput. ’s Morgens moest ik dan aan de groep zeggen dat ik niet verder kon. Dat was niet gemakkelijk voor mij, mijn kwetsbaarheid tonen, als leider van de groep. Toen zei de groep om het te proberen, op eigen ritme. Ik ben de dag doorgekomen.”

Het woord ‘kwetsbaarheid’ is gevallen. Kwetsbaarheid staat centraal in het leiderschap van Callens. Hij onderbreekt het Camino-verhaal voor een gedreven pleidooi voor onder andere meer kwetsbaarheid in het bedrijfsleven.

“Ik vind het belangrijk dat mensen in transformatie kunnen gaan.”

“Als ik aan leiderschap denk, dan denk ik aan kwetsbaarheid en authenticiteit. Die komen vandaag te weinig aan bod. Zodra je je kwetsbaar opstelt valt de meute je aan, de pers. Falen of mislukken wordt niet geaccepteerd. Terwijl iedereen kwetsbaar is. Als kinderen leren we dat af te sluiten, uit schrik om niet bij de groep te horen. Maar vroeg of laat komt dat toch terug, zeker onder stress. Ik wil kwetsbaarheid een plek geven. We zijn geen übermensen, we hebben dagdagelijks zorgen en dat moet durven gezegd worden. Ik geef daarin zelf het voorbeeld en moedig mijn management team daarin aan.”

“Kwetsbaarheid getuigt van authenticiteit. Als je ziet, zeker in grotere bedrijven, hoe er verwachtingen gecreëerd worden die niet ingelost kunnen worden, hoe hoog de lat gelegd wordt terwijl ze weten dat dat niet haalbaar is, maar dan toch blijven duwen met alle gevolgen vandien, aan de kant geschoven worden, reorganisaties... Ik stel daar tegenover: ga stroomopwaarts op zoek naar de kern van jezelf en bewandel de weg van je dromen.”

“Niet iedereen wil dat. Ik respecteer dat. Soms heb ik nog de neiging om mijn overtuigingskracht daarin te gebruiken, maar ook dat heeft geen zin. Mensen zullen wel springen op het moment dat voor hen juist is. Het enige dat je wel kan doen is formats aanreiken. Zo bieden wij de komende jaren voor elke medewerker, per afdeling zo’n Camino-tocht aan. 90-95 % doet daaraan mee. Ik vind het belangrijk dat mensen in ontwikkeling kunnen gaan en leren over zichzelf, en zichzelf in de groep.”

“We vinden het belangrijk om vlaggen te zetten.”

Callens heeft een zeer uitgesproken en doorleefde ‘ontwikkelings’-mindset. Het energiepeil in het gesprek stijgt als hij over transformatie en ontwikkeling kan praten. Hij buigt zich voorover, zijn gezicht ontspant en hij praat met ingetoomde passie en ondersteunt zijn woorden met handgebaren. Houvast voor het belang van ontwikkeling “an sich” vindt hij in het ideëngoed van Richard Barrett:

“Ik heb mijn strategische doelstellingen gekoppeld aan de zeven bewustzijnsniveaus van Barrett. Wat we ook doen, het moet horen bij een van de niveaus, op een gebalanceerde manier. Het is een mooie kapstok. Een bedrijf heeft uiteraard eerst financiële gezondheid nodig. Niveau twee heeft met de verschillende stakeholders te maken en niveau drie draait rond het verankeren door middel van procesbeheersing, service level agreements en dergelijke.”

“Heel veel bedrijven zijn met deze niveaus bezig. Door de crisis is in een aantal bedrijven een terugval vast te stellen naar niveau 1. Ik stel me dan de vraag of ze in de schitterende, voorgaande jaren, geen buffers hadden kunnen aanleggen. In 2008 stonden wij ook voor de keuze om het programma voor een gans nieuw gebouw al dan niet uit te stellen. We hebben doorgeduwd.”

“Niveau 4 gaat over de ontwikkeling van mensen. Dat gaat niet over technische opleidingen, maar over verdieping, verbinding, bewustzijn, aandacht. De zorg voor mensen staat hierin centraal. Als je daarin investeert kom je tot culturele samenhang en gemeenschappelijke waarden. Dat is niveau 5.

Niveau 6 is zich onderscheiden. Onze trofee 'gezondste bedrijf van België' gaat daarover. Het laatste niveau is dat van de onbaatzuchtige dienstbaarheid, de maatschappelijke rol van het bedrijf."

"We willen op elk van die niveaus een evenwicht vinden. Ons strategisch plan gaat 7 jaar ver. Dat is heel moeilijk, zeker in de huidige context, met de bankencrisis, het vertrouwen, het lijkt wel een negatieve draaikolk. Wij willen wél een positief verhaal brengen en ik geloof dat het de bedrijven zijn die investeren in waarden, de bedrijven zijn die er na de crisis zullen staan. De werkvormen zullen ook veranderen. Er zal meer samenwerking komen en 'delen' zal belangrijker worden."

"We vinden het heel belangrijk om vlaggen te zetten. De vlag van ons nieuwe gebouw stond op 9/9/9. Onze nieuwe inspiratieruimte moet klaar zijn op 11/11/11. Dat geeft zowel de leiders als de medewerkers een gevoel van samen naar een en dezelfde doel gaan."

"Gewoon jezelf zijn en vooral ruimte te laten aan anderen."

Het gesprek is vanzelf gemeenderd van 'defining moments' naar de strategische doelstellingen van de onderneming. Tijd om in te zoomen op concreet leiderschapsgedrag. Hoe kenmerkt zijn leiderschap zich in zijn dagdagelijkse doen en laten. Callens laat ook deze vraag eerst op zich inwerken.

"Samengevat? Gewoon jezelf zijn en vooral ruimte te laten aan anderen. Dat is een moeilijke oefening. Ik heb van nature de neiging om toch alles goed op te volgen. Controle loslaten is een enorme uitdaging. Durabrik is een stuk mijn familienaam. Het is mijn eigen bedrijf. Dat betekent dat je 100 % verbonden bent met dat bedrijf. De uitdaging is dan ook om ruimte te laten voor de mensen en toch het gevoel te behouden dat de grote kapstok gerespecteerd wordt. Ik probeer dicht te staan bij de mensen maar niet in de inhoud."

"Ik begin iedere vergadering met een check-in. Ik vind het belangrijk te weten hoe de mensen in de vergadering stappen, om die zo zuiver mogelijk te kunnen doen. Wij doen jaarlijks een groot onderhoud met het directieteam. Daar kunnen we elkaar in een open, veilige sfeer de dingen benoemen en in de ontwikkeling stappen."

"Vroeger focuste ik meer op cijfers, nu soms iets te weinig. Het paradoxale eraan is dat de cijfers nu beter zijn. Mijn rol in deze organisatie is loslaten, vertrouwen geven en het kader scheppen waarin mensen kunnen ontwikkelen. Als mensen de juiste inborst hebben en de juiste competenties, dan ontstaat er heel veel energie om de dingen in beweging te zetten. Zo is onze nieuwe inspiratieruimte voor toekomstige bouwers echt iets dat komt van de groep en we gaan daarmee het verschil maken."

"Voor elke persoon een ontwikkelplan."

Ik ben benieuwd naar de rol van HR in dit verhaal. Intuïtief verwacht ik weinig doorgedreven, formele HR-processen. Callens verrast me.

"HR zit sinds een viertal jaar in ons directiecomité. We vinden dat heel belangrijk. Voor onze instroom hebben we een heel goed begeleidingstraject. We creëren ook voor elke persoon een ontwikkelplan, dat te maken heeft met skills voor de job, met ontwikkeling van de persoon en generieke zaken. We hebben ook functioneringsgesprekken, mid-year gesprekken. De doelstellingen worden vanuit de strategie doorvertaald voor elke persoon en gekoppeld aan een bonusplan."

Ik toon mijn verrassing en leg uit hoe volgens mij dat soort competentie- en performantiegesprekken zelden motiverend zijn voor mensen. Mensen blijven denken vanuit hun positie en zullen dan ook niet gemakkelijk hun echte kaarten op tafel leggen. Callens antwoordt:

"Bij ons was dat vroeger ook zo, tot we onze waarden eraan gekoppeld hebben. De vijf kernwaarden worden mee opgenomen in dat gesprek. De gesprekken gebeuren ook in dialoog. Beiden bereiden de gesprekken voor. We proberen ook heel veel aan te geven aan de leidinggevenden om dat gesprek op de juiste toon te brengen en daar hun energie in te stoppen. Wat we ook gedaan hebben is een

uitgebreide bevraging van onze medewerkers over wat ze van hun managers verwachten. Na de nulmeting hebben we een campagne opgezet met allerlei actieplannen. Binnenkort doen we de tweede meting. Doelstellingen zijn ook belangrijk en mensen moeten er op aangesproken worden.”

“We organiseren ook vrijdagdrinks. Een heel aantal van onze mensen werken niet op één arbeidsplek. Ze komen maar een keer per week binnen. Het is een uitdaging om hen verbonden te houden met de hele onderneming. Een andere vraag is ook hoe onderaannemers en leveranciers mee onze cultuur kunnen uitdragen, hoe ze mee onze waarden kunnen ondersteunen en voor onze klanten zorgen. Dat is een van onze strategische doelstellingen. Dat lukt maar als je zelf heel heldere waarden hebt. Wij zullen hen bij voorbeeld vragen om ons te evalueren.”

“In het begin had ik koudwatervrees.”

Joost vertelt over zijn bewust en authentiek leiderschap met de nodige aarzeling en overtuiging. Ik vraag me af hoe ‘moeilijk’ het is om over te stappen naar deze stijl, in het toch eerder risico-vermijdend en hiërarchisch ondernemerslandschap van Vlaanderen.

“In het begin had ik koudwatervrees. Ik vroeg me af of ik van mijn mensen kon verwachten om mee in zo’n traject te starten. Dat heeft wat moed gevergd om daarin te blijven rechtstaan, zeker in een bedrijf met een meer rationele ingenieurs- en mannelijke cultuur. De eerste camino-tocht is zeer goed onthaald geweest door het management team, maar dan zat ik nog met een kloof naar de rest van de organisatie. We zijn daar heel transparant geweest. We hebben ook symbolische acties gedaan, om die waarden zacht in te brengen. Zo hebben we ‘toilet-inspiratie’. Iedere week hangt in elk toilet een nieuwe gedachte, met een bijpassend beeld.”

Callens vertelt de ommezwaai met het nodige relativiseringsvermogen. ‘Koudwatervrees’ is wellicht eufemistisch uitgedrukt. En al snel vertelt hij verder met enthousiasme over de dynamiek die er vandaag leeft.

“Het zal niet meer stoppen. Ons proces kan niet meer veranderen. Mijn koudwatervrees is omgeslaan. Mensen nemen spontaan de draad op. Dat is zalig. Bij voorbeeld, we geven jaarlijks centen in het kader van onze dienstbaarheid. Zo hebben we de plannen betaald voor de renovatie van een school in Zuid-Afrika. Maar dat gaf me niet echt voldoening. Op een meeting kwamen mensen spontaan met het idee van Durabrik for live om ook echt te helpen. Dat zit nu mee in onze vlag. Op 12/12/12 vertrekt er een grotere groep van mensen naar daar.”

“Er zullen nog moeilijke momenten komen, waarop we aangevallen worden, maar het is zo stevig, ik zou niet anders meer kunnen functioneren. Een ander voorbeeld: in Oost-Europa heb je andere normen nodig om succesvol te zijn. Als je daar zaken wil doen, dan is dat met achterpoortjes, lobbywerk. Die energie willen we daar niet in stoppen. Dat is niet gemakkelijk, omdat we natuurlijk ondernemers zijn en dat is ook een beetje pionierswerk. Je merkt ook dat mensen die zich hier niet in kunnen vinden, hier niet willen komen werken of na verloop van tijd weggaan. Het werkt dus ook systemisch.”

“Iets dat krom is kan je niet recht praten.”

“We worden overstelpt met informatie. We zijn permanent bereikbaar. Dat heeft een gigantische impact waarvan we de gevolgen nog niet kunnen inschatten. Ik denk persoonlijk dat we naar een cultuurevolutie gaan. Je ziet dat in marketing gebeuren. Ook sociale media zorgen daar voor. Iets dat krom is kan je niet recht praten of recht verpakken. Mensen accepteren het ook niet langer. Er is een collectieve sensitiviteit aan het groeien. Politiek en ander leiderschap zal alleen nog werken als het authentiek is. Als je kijkt naar Fortis, hoe Votron en Lippens in juli 2008 zeiden dat er geen vuiltje aan de lucht was en in september virtueel failliet waren. Of naar de Griekse leiders. Hadden zij 10 jaar geleden de waarheid verteld...”

Meer echtheid in leiderschap dus. Daarmee ronden we af. Callens leidt me nog enthousiast door de nieuwe inspiratieruimte voor klanten in aanbouw en toont me de drie niveaus van het 09/09/09 gebouw met het witte, glazen huisje uitgesneden als vergaderzaal en mooi zichtbaar vanop de autostrade. De kelderverdieping dient voor bezinning en verstillig. Daarboven zijn de kantoren en wordt gewerkt. Op de hoogste verdieping bevindt zich de refter met mooi terras. Daar kunnen de medewerkers elkaar ontmoeten. Met dit gebouw heeft Callens zijn overtuiging over de kracht van persoonlijke ontwikkeling en verdieping ook in bakstenen vertaald.