

GRONTMIJ: Hilde Janssens

Ook technische mensen zijn goede leiders

Advies – en ingenieursbedrijf Grontmij België is door overnames snel gegroeid. “Dan ben je geen KMO meer,” vertelt HR Director Hilde Janssens. “Het ontwikkelen van leiderschap werd een prioriteit. De uitdaging bestond erin technisch ingestelde mensen meer vaardigheden bij te brengen die nodig zijn om een team optimaal te doen functioneren.”

Grontmij België is onderdeel van de Grontmij Groep, een advies- en projectbedrijf voor Planning & Design, Mobiliteit & Infrastructuur en voor Energie, Industrie en Milieu. De groep is beursgenoteerd in Amsterdam, heeft 150 vestigingen in 16 landen en telt 8000 werknemers.

In België is Grontmij actief sinds kort na de tweede wereldoorlog. Door de overname van een reeks studiebureaus heeft de Belgische dochter de jongste tijd een steile groei doorgemaakt. Aan het relatief bescheiden hoofdkantoor in Zaventem zou je niet zeggen dat ruim 700 mensen voor Grontmij in België werken. De verklaring is dat het bedrijf in België verschillende vestigingen heeft, omdat het dicht bij de klant wil zijn.

In september 2009 veranderde Grontmij België zijn structuur. De teams werden kleiner en tellen nu hooguit 20 mensen.

Daardoor zijn meer leidinggevendenden nodig. Maar hoogopgeleide, technische professionals hebben tijdens hun opleiding niet altijd geleerd hoe je een team moet sturen, leiding geven, een conflict oplossen, etc. HR Director Hilde Janssens: *“Leiderschap is nieuw voor hen. Wij kregen van hen de vraag: geef ons de bagage om met mensen om te gaan.”*

Bij de pakken blijven zitten was geen optie. De klantenprojecten zijn complex en vragen de expertise van specialisten op diverse terreinen. Dan is iemand nodig die met oog voor klantvriendelijkheid de medewerkers stuurt.

Grontmij had nog een andere reden om van start te gaan met het ontwikkelen van leiderschapstalent. Hilde Janssens: *“Op onze markt zijn de juiste profielen schaars. Wij moeten hen meteen na de universiteit binnenhalen, en hen daarna begeleiden bij hun groei en hen leren*

hoe je projecten leidt. Daar moet hun leidinggevende toe bijdragen, en dus heeft die de gepaste vaardigheden nodig.”

Het zou makkelijk zijn geweest als op het niveau van de Grontmij Groep hapklare oplossingen lagen te wachten. Dat was niet zo, en dat kon ook niet, zegt Hilde Janssens: *“HR moet lokaal verankerd zijn. De Belgische situatie heeft specifieke kenmerken, en wij waren door een reeks van fusies gegaan. We moesten zelf de oplossing uitwerken. Op corporate niveau wisselen de hr-directeuren wel informatie en ervaringen uit, zodat we van elkaar leren.”*

Iedereen op de ‘foto’

Aan de hand van een brede interne consultatie kwam een lijst tot stand van de competenties die leidinggevendenden bij Grontmij moeten bezitten. Dit proces nam een jaar in beslag, omvatte o.m. workshops en leidde tot een visietekst.

Daarna werd van elke leidinggevende een ‘foto’ gemaakt. Wat inhield dat ieder van hen op individuele basis een development center zou doormaken. De eerste groep is al gepasseerd. HR Director Hilde Janssens: *“Een development center uitvoeren vergt van de assessoren specifieke kennis, een objectieve ingesteldheid – want je gaat oordelen over mensen – en ervaring. Daarom deden we een beroep op een externe dienstverlener. Het werd Securex HR Consulting. Zij konden referenties voorleggen en o.m. door een project bij Electrabel aantonen dat zij ook vertrouwd zijn met technische sectoren. Onze mensen deden zonder probleem mee, omdat dit een logische stap was na het voortraject waarbij zij van A tot Z waren betrokken.”*

Een dag lang kreeg de leidinggevende een reeks oefeningen die toegespitst waren op de skills die nodig zijn om leiding te geven. Aan de hand van het verslag ging de top van Grontmij in dialoog met elke betrokkene.

Hilde Janssens: *“De feedback die we kregen over de development centers was goed; de men-*



Een development center vergt van de assessoren kennis, objectiviteit en ervaring

sen herkenden zich in de ‘foto’ die van hen was gemaakt. Soms bleek leiding geven niet het kopje thee van die bepaalde professional. Sommigen kozen ervoor, verantwoordelijkheid op te nemen op een zuiver technisch vlak. Voor Grontmij is dat geen probleem. In ons bedrijf is kennis, op elk niveau, even belangrijk als leiding kunnen geven.”

Coaching

Na het development center is coaching de volgende stap. Daarvoor is ook een externe loopbaanbegeleider ingeschakeld. De gecoachte krijgt doelstellingen en opdrachten. Als hij een bepaald probleem goed oplost, geeft dat extra moed om door te gaan, vertelt de HR Director. *“Wij stimuleren ook het geven van feedback over het functioneren van de leidinggevende. Nog niet iedere leidinggevende staat daarvoor open, maar we zien dit als een traject waarin men kan en zal groeien.”*

Hilde Janssens neemt zich voor de kwaliteit van het leiderschap op te volgen via een jaarlijks tevredenheidsonderzoek, de feedback van de coach, de reacties van de betrokkenen en informele feedback. Hilde Janssens: *“Het is nog vroeg, maar een eerste meting wees al op een stijging van de kwaliteit van het leiding geven.”*