

## Casus Schulte & Lestraden

Met Schulte & Lestraden kwam ik in contact op het moment dat recentelijk een directiewisseling had plaatsgevonden. De directeur had plaatsgemaakt voor 2 jongere opvolgers, Rob en Mark, die al wel bij het bedrijf werkten, maar nu een andere positie gingen bekleden. Zij hadden ook al met vereende inspanningen een prima strategisch plan geschreven. Alleen dit plan wilden zij niet opleggen aan de medewerkers, sterker nog, zij wilden graag input van de medewerkers voor de koers.

Na een uitleg van KATI's werkwijze waarbij medewerkers worden betrokken bij het beschrijven van de bedrijfsidentiteit die richtinggevend is voor de koers van het bedrijf, werden al snel plannen gemaakt. Rob: "Achteraf kan ik alleen maar zeggen, er was simpelweg een hele goede click, het vertrouwen dat dit goed zou komen. En dat is uiteindelijk ook gebleken." Mark: "Wij hadden al het idee om het strategische plan te bespreken op een locatie waar we daarna gezamenlijk konden eten en Gaby stelde voor om het analyseproces van de identiteit als leidraad te nemen voor een gesprek met de medewerkers, omdat dit goede mogelijkheden heeft om input van de medewerkers te verzamelen". Rob: "Zo kwam snel het idee om een gesprek met twee groepen te hebben van elk ongeveer 12 medewerkers, een 'jonge honden' groep en een 'ervaren medewerkers' groep. Of dat idee hadden we eigenlijk al. We wilden alleen dat de medewerkers met een goed mind-set de bespreking, of beter gezegd sessie, zouden komen. Dus toen vroeg Gaby of ze de medewerkers een vragenlijst kon sturen. De antwoorden zou ze als input, samen met de input van ons strategisch plan, in de sessie verwerken. Goed idee, dus doen". Mark: "Ja die vragenlijsten waren slim, zo was iedereen vóór de sessies startten al betrokken. De vragenlijst heeft ze ook nog even met mij gecheckt, voordat deze werden opgestuurd. Geen lange lijst, maar je moest wel even nadenken. 'Wat vind je dat ten goede de laatste 5 jaar bij S&L is veranderd? Wat is juist de verkeerde kant op gegaan?' of 'Wat vertel je op een verjaardag over Schulte & Lestraden?'. Rob: "En de uiteindelijk sessie heeft ze een week van te voren nog eens met mij doorlopen, zodat we niet voor verrassingen zouden komen te staan. Trouwens de vragen heeft ze anoniem verwerkt, en dat had ze de medewerkers ook beloofd, dus wij wisten niet wie welk antwoord had gegeven".

Mark: "En dan de sessies, dat ging eigenlijk meteen soepel, er kwam veel input van de aanwezigen los. Halverwege de eerste sessie kwam Gaby naar me toe om te vragen wat ik er van vond. En om aan te geven dat we met deze discussies nooit het gehele traject in een keer zouden halen, maar dat dit dermate waardevolle input was, dat het eigenlijk jammer zou zijn om het tempo te verhogen. Daar was ik het helemaal mee eens. Dat die mogelijkheid er was had ze trouwens wel al van te voren met ons besproken hoor." Rob: "En zo hebben we uiteindelijk vier sessies gehouden. Gaby maakte aantekeningen en wij ook. Die koppelden we aan elkaar terug. Na de eerste twee sessies (één met elke groep) hebben we weer even om tafel gezeten om te evalueren hoe het was gegaan. Eigenlijk hebben we simpelweg besloten om door te gaan en het gehele analyseproces af te maken, want het verliep prima. En we hebben toen ook besloten om er een vijfde 'sessie' aan te koppelen. Wij wilden de rest van het bedrijf uiteraard ook informeren over wat we allemaal in de sessies hadden besproken en Gaby zei 'dan ga je toch op een zeepkist staan om dat te vertellen'. Het liefst wilden we natuurlijk meteen de nieuwe strategische koers bekend maken, maar het was nog niet duidelijk of we dat gingen halen. Wel

was al duidelijk dat er dermate veel informatie uit de sessies kwam ten aanzien van verbeteringen binnen het bedrijf dat we daar wat mee wilden doen in projectgroepen of zo.”



Foto van de 2<sup>e</sup> jonge honden sessie

Mark: “Gaby kwam bij sessie 2 of 3 naar me toe met het voorstel om de verschillende op- en aanmerkingen te groeperen, zodat voor de diverse projectgroepen helder was wat van hen gevraagd werd en zodat ze elkaar ook niet voor de voeten zouden gaan lopen met de uitkomsten van de projectgroepen. Daar had ze toen een voorzetje van bij zich”. Rob: “En bij de vierde(derde?) sessie had ze 3 scenario’s bij zich van strategische richtingen voor de identiteit. Ze voelde zich nogal bezwaard, omdat ze nog niet helemaal waren uitgewerkt, en wilde vooral laten zien wat de volgende stap zou zijn. Maar Rob en ik hadden onafhankelijk van elkaar binnen no-time dezelfde keuze gemaakt en dat was ook haar keuze’. Mark: “Toen hebben we doorgepakt en alles bij elkaar meegenomen voor de laatste sessie met alle medewerkers. Rob heeft verteld wat we in de sessies hebben gedaan. Gaby heeft de drie strategische richtingen voor de identiteit gepresenteerd en met een stemming over voorkeur voor een richting, is een richting bepaald. En ik heb vervolgens de 9 projectgroepen gepresenteerd die uit de sessies waren gerold. Daar konden de medewerkers zich meteen op in schrijven. Zonder dat ze verplicht waren om zich in te schrijven hoor”. Rob: “Gaby was ook verbaasd dat echt iedereen zich voor een projectgroep heeft ingeschreven. Geweldig! Een dikke maand na deze laatste sessie spraken we elkaar weer en vertelde ik dat we met de projectgroepen de afspraak hebben om de voortgang in februari en mei door te nemen. Ze gaf aan dat ze het knap en ontzettend goed vindt dat we de medewerkers los durven laten. Daarop zei ik dat dit ook komt door de sessies. Doordat iedereen de vragenlijsten heeft ingevuld en door de input en discussies tijdens de sessie, durf ik de medewerkers nu ook los te laten. Het was bovendien een plezier om als ‘deelnemer’ bij de sessies te zijn. Als voorbeeld noem ik vaak dat een medewerker zijn verhaal echt kwijt moest tijdens een sessie. Gaby laat hem dan gewoon fijn uitzagen en vraagt

vervolgens 'wat zeg je nu eigenlijk?', waardoor je de bewuste medewerker ook echt ziet nadenken over wat nou eigenlijk het punt is dat hij wil maken. Dat is zo een ander effect dan als ik dat vanuit mijn positie had gezegd. We krijgen ook heel veel positieve feed back van onze medewerkers over de sessies en vooral ook de laatste sessie. Het leeft en bruist".

Gaby is aangesloten bij de projectgroep communicatie en is de identiteit aan het uitwerken in kernwaarden (gemeenschappelijke vertrekpunten). Er ligt ook al een voorstel voor de missie en de visie van Schulte & Lestraden". Mark: "Ja, en laatst kwam ze hier helemaal enthousiast binnenwaaien, want ze was door een medewerker het magazijn ingesleept om haar te laten zien wat hij voor een klant o.b.v. Prefab had bedacht."

Een laatste commentaar van de kant van Gaby: "Heren het voelde af en toe als een *rolercoaster*, maar wel een hele leuke. Wat een leuk bedrijf is Schulte & Lestraden en wat een goede samenwerking. Niet zo vreemd dat 'samenwerken' de kern van de bedrijfsidentiteit van S&L is."